DR. Mu'alimin, M.Pd.I

Menjadi SEKOLAH UNGGUL

POINT SELLING

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Haji Achmad Siddiq

JEMBER – INDONESIA

Menjadi

SEKOLAH UNGGUL

DR. MU'ALIMIN, M.Pd.I

Menjadi SEKOLAH UNGGUL

Gandung pustaka

MENJADI SEKOLAH UNGGUL
Penulis: Dr. Mu'alimin, M.Pd.I
copyright © 2014
201 Halaman ~ 13 x 20 cm
ISBN: 978-602-1638-31-6

Penyunting: Badrus Shaleh
Tata Sampul dan Isi: Binam Zaen

Penerbit
Ganding Pustaka
Yogyakarta

Phone: 081 93 900 68 69
E-mail: ganding_pustaka@yahoo.com
Web: www.gandingpustaka.webs.com

Cetakan I: 2014

Kupersembahkan:
Istriku tercinta, Izza Rusdianna.
Anak-anak harapanku, Al Iqdam,
Prana Nala Shekina, Wiris Makdisi.
Para Motivatorku, Keluarga Besar Pandaan
Ayahanda Slamet Kostadji dan Umi Salamah
Keluarga Besar Lamongan
Bapaku kastur dan Ibuku Rukayah
Kakakku Sunaryo sekeluarga
Sahabat-sahabatku semua

LP MA'ARIF NU

LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF

Nahdlatul 'Ulama

PENGANTAR PENULIS

Mutu pendidikan merupakan ukuran dari kualitas lembaga pendidikan. Pendidikan yang bermutu menjadi harapan bagi semua pendidikan. Untuk mencapai mutu (kualitas) yang diinginkan maka lembaga pendidikan harus mengelola dengan baik dan benar. Pengelolaan sekolah tidak hanya menjadi kewajiban kepala sekolah, namun menjadi tanggungjawab bersama. Menjadi sekolah yang berkualitas memerlukan waktu dan kepemimpinan kepala sekolah yang betul-betul memahami tentang menajemen pendidikan.

Buku ini hadir untuk menjelaskan tentang pengelolaan lembaga pendidikan agar menjadi lembaga pendidikan yang unggul. Keunggulan lembaga pendidikan tidak hanya tergantung pada sarana dan prasarana, namun masih banyak komponen yang lain yang mendukung keunggulan sekolah. Buku ini merupakan hasil penelitian

disertasi yang dikemas dalam buku dengan memberikan pengalaman secara langsung pada pembaca.

Dengan selesainya buku ini, saya menyadari sepenuhnya bahwa menulis sebuah disertasi sungguh bukan pekerjaan ringan, karena memerlukan kesungguhan, kesabaran, dan ketelitian. Oleh karena itu saya ucapkan banyak terimah kasih kepada semua pihak yang telah membantu. Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada Prof. Sonhadji. K.H.P.hD, Prof. Dr. Muhamimin. MA dan DR. Mujab. MA selaku promotor yang memberikan semangat dan pelajaran yang luar biasa.

Terima kasih juga kami ucapkan pada keluarga besar SD Khadijah Surabaya dan SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dan semua keluarga besar Slamet Kostadji pandaan dan ayahanda Kastur di Lamongan yang selalu memberikan nasihat untuk selalu sabar, tekun, dan semangat dalam mengahadapi kehidupan. Kepada istri dan anak-anakku yang telah sabar menemani dalam penulisan karya ini yaitu Izza Rusdianna, Al Iqdam B.I, Prana Nala Shekina.

Hanya kepada Allah lah Kebenaran kita sandarkan dan semoga karya ini bisa memberikan khazanah keilmuan.

Mu'alimin

DAFTAR ISI

Pengantar
Daftar Isi

BAB I KONTEKS PENELITIAN 3
A. Persoalan Mutu Pendidikan Islam di Indonesia 3
B. Kajian Metodologi 14
1. Sumber Data 19
2. Teknik Pengumpulan Data 21
3. Teknik Analisis Data 27
C. *State of The Art* Kajian Terkait 31
1. Beberapa Kajian Terkait 31
2. Posisi dan Keaslian Tulisan 34

Bab II MUTU PENDIDIKAN 39
A. Konsep Mutu Pendidikan 39
B. Konsep Manajemen Mutu 47

1. Teori *PDCA Cycle* dari W.E Deming 47
2. Tori Kualitas dari Juran 52
3. Teori *Zero Deffect* dari Philip Crosby 54
4. Total Quality Manajemen (TQM) 63
5. Manajemen Mutu dalam Prespektif Islam 70

Bab III SEKOLAH BERPRESTASI 74
A. Konsep Sekolah Berprestasi 74
B. Sekolah Berprestasi dalam Prespektif Islam 81

Bab IV NARASI TEMUAN MULTIKASUS 89
A. Temuan Penelitian Kasus Individu 89
B. Temuan penelitian Lintas Kasus 94
C. Implikasi Teoritis dan Praktis 101

Daftar Pustaka
Biodata Penulis

BAB I
KONTEKS PENELITIAN

A. Persoalan Mutu Pendidikan Islam

Di era globalisasi pendidikan menjadi sangat penting, karena dengan pendidikan manusia memahami kemajuan ilmu pengetahuan, dan teknologi terutama komunikasi dan transportasi sehingga dunia semakin menjadi tanpa batas. Hal ini akan berakibat pada munculnya budaya global yang berdampak pada pola perilaku yang konsumeris.

Dalam budaya global ditandai perkembangan dalam bidang politik, ekonomi, sosial, pendidikan dan perdagangan pasar bebas. Sejak penetapan UNDP tahun 2000 tentang peringkat mutu sumber daya manusia Indonesia, ternyata hingga saat ini bukannya semakin meningkat, tetapi tetap jalan ditempat, bahkan teridentifikasi semakin menurun. Berdasarkan laporan

World Economic Forum, tingkat daya saing Indonesia pada tahun 2006 berada diurutan ke-50, Malaysia ke-26, Singapura ke-5, India ke-43 dan Korea Selatan ke-24.

Kenyataan di atas berdampak pada kualitas pendidikan, dengan merujuk pada hasil penelitian *Education for All (EFA) Global Monitroring Report 2011* yang dikeluarkan UNESCO dan diluncurkan di New York pada Senin, tanggal 1 Maret 2011, menunjukkan bahwa Indeks Pembangunan Pendidikan Indonesia berada pada urutan 69 dari 127 negara yang disurvei[1]. Tahun lalu dengan ukuran yang sama, peringkat Indonesia berada pada urutan 65. Lembaga yang selalu memonitor perkembangkan pendidikan diberbagai negara di dunia setiap tahun menempatkan kualitas pendidikan Indonesia masih lebih baik dari pada Filipina, Kamboja, dan Laos. Sementara Jepang berada pada urutan pertama sebagai bangsa dengan kualitas pendidikan terbaik di dunia.

Laporan di atas memberikan gambaran bahwa untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia harus dilakukan melalui pendidikan. Mutu pendidikan meningkat akan berdampak pada mutu sumberdaya dan daya saing negara ditingkat global. Pendidikan menjadi tolok ukur kemajuan suatu negara, jika pendidikan bermutu baik, maka akan berdampak pada kemajuan. Peringkat daya saing ekonomi dan mutu pendidikan Indonesia yang masih belum menggembirakan merupakan "cambuk" untuk melakukan pembenahan terhadap sistem pendidikan yang ada.

Kenyataan di atas sebagaimana diungkapkan oleh Depdiknas, bahwa "berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup

[1] Kompas, "*Pendidikan & Kebudayaan*", tanggal 3 Maret 2011, h. 12.

menggembirakan, namun sebagian besar lainya masih memprihatinkan".[2]

Melihat pada sisi kebijakan pendidikan, ada tiga faktor yang menjadikan penyebab mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan.

Pertama, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan yang menggunakan pendekatan *education production function* atau input-output analisis yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua input (masukan) yang diperlukan dalam kegiatan produksi seperti pelatihan guru, pengadaan buku, dan alat pelajaran dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan lainya dipenuhi, maka mutu pendidikan (output) secara otomatis akan terpenuhi.

Kedua, penyelenggaraan pendidikan nasional yang masih sentralistik, yang telah mengakibatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi, yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Dengan demikian, sekolah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mengembang-kan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional.

Ketiga, peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya lebih bersifat dukungan input (dana), bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan,

---

[2] Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, buku 1 Konsep dan Pelaksanaanya,* (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat SLTP, 2001) h. 1.

monitoring, evaluasi dan akuntabilitas). Bahkan berkaitan dengan akuntabilitas, sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggung jawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orangtua siswa, sebagai salah satu unsur utama yang berkepentingan dengan pendidikan (stakeholder). Kondisi tersebut menunjukkan perlunya berbagai upaya perbaikan untuk meningkatkan mutu pendidikan, melalui manajemen yang tepat, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan.[3]

Kebijakan di atas menjelaskan bahwa untuk mencapai pendidikan bermutu tidak hanya melakukan pemenuhan pada aspek input dan output saja, namun yang lebih penting adalah aspek proses. Sebagaimana diungkapkan Mulyasa bahwa proses yang dimaksud adalah pengambilan keputusan, pengelolaan program, proses pengelolaan kelembagaan, proses belajar mengajar dan proses monitoring dan evaluasi dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibadingkan dengan proses-proses yang lainya[4].

Sementara menurut Tilaar bahwa krisis pendidikan yang dihadapi dan dirasakan dewasa ini adalah berkisar pada krisis manajemen. Sebagai kulminasi dari krisis tersebut adalah kualitas pendidikan pun masih rendah dan sisi pengelolaan sumber daya masih belum effisien[5]. Pernyataan senada juga diungkapkan Deming yang mengatakan bahwa 80% dari masalah mutu lebih disebabkan oleh manajemen, dan sisanya 20% oleh

---

[3] Depdiknas…Ibid 1-2.

[4] Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 157.

[5] H.A.R Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional,*(Bandung:Rosdakarya, 2008), h xii

SDM. Hal ini menunjukkan bahwa mutu yang kurang optimal berawal dari manajemen yang tidak profesional dan manajemen yang tidak profesional artinya mencerminkan kepemimpinan dan kebijakan yang tidak profesional pula[6].

Selain problem di atas Fadjar mengungkapkan bahwa rendahnya mutu pendidikan meliputi seluruh sistem kependidikannya, terutama sistem manajemen dan etos kerja, kualitas dan kuantitas guru, kurikulum, dan sarana fisik dan fasilitasnya[7].

Hal yang sama juga diungkapkan Suprayogo, sebagai `*lingkaran setan*` dimana posisi sekolah berada dalam sebuah problem yang bersifat *causal relationship*; dari problem dana yang kurang memadai, fasilitas kurang, pendidikan apa adanya, kualitas rendah, semangat mundur, inovasi rendah, dan peminat kurang, demikian seterusnya berputar bagai lingkaran setan[8].

Akibatnya, sekolah Islam mempunyai citra yang buruk dan tidak berkualitas, hal ini bisa disebabkan beberapa hal antara lain: *Pertama*, sistem pengelolaan yang didominasi oleh kalangan umat Islam yang kolot dan awam yang masih belum menerima perubahan dan enggan untuk melakukan perubahan terhadap lembaga pendidikan. Mereka cenderung memahami Islam sebagai agama semata-mata. *Kedua*, kebanyakan belum memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas. Dengan demikian berjalan apa adanya, tanpa arah dan tujuan yang jelas, serta tanpa memiliki program dan target yang hendak dicapai. Sekolah Islam pada umunya dikelola dengan manajemen keluarga, dan cenderung berdasarkan visi,

---

[6] Syafaruddin, *Manajemen mutu Terpadu dalam Pendidikan,*(Jakarta:Grasindo, 2010), h.19.

[7] Malik…, 41.

[8] Imam Suprayogo, *Pendidikan Berparadigma Al Qur`an, (*Malang: UIN Press, 2004), h. 220-221.

misi dan tujuan keluarga yang bersangkutan.[9] Hal yang sama diungkapkan oleh Fadjar[10] dari sekian puluh ribu sekolah Islam yang tersebar di seluruh pelosok tanah air ini sebagian besar masih bergumul dengan persoalan berat yang sangat menentukan hidup dan mati, sehingga nilai tawar semakin rendah dan semakin termarginalkan.

Praktek manajemen di sekolah Islam sering menunjukkan model manajemen tradisional, yakni model manajemen *paternalistik* atau *feodalistik*. Dominasi senioritas semacam ini terkadang mengganggu perkembangan dan peningkatan kualitas pendidikan. Munculnya kreativitas inovatif dari kalangan muda terkadang dipahami sebagai sikap yang tidak menghargai senior. Kondisi yang demikian ini mengarah pada ujung ekstrem negatif, hingga muncul kesan bahwa meluruskan langkah atau mengoreksi kekeliruan langkah senior dianggap sebagai *su'ul adab*.

Pertanyaan yang perlu dijawab adalah bagaimana cara meningkatkan mutu sekolah Islam? Lembaga pendidikan dikatakan 'bermutu' jika *input*, proses dan hasilnya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan. Bila *performance*-nya dapat melebihi persyaratan yang dituntut oleh stakeholder (*user*) maka dikatakan unggul. Lantaran tuntutan persyaratan yang dikehendaki para pengguna jasa terus berubah dan berkembang kualitasnya[11], maka

---

[9]Abudin Nata, *Manajemen Pendidikan: mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam Di Indonesia, (*Kencana Perada Media, 2010), h. 298.

[10] Malik Fajar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung: Mizan, 1998), h. 35.

[11]Mastuhu, "*Universitas Islam di Tengah Kompetisi Global*", dalam M. Zainuddin dan Muhammad In'am Esha (Eds), *Horizon Baru Pengembangan Pendidikan Islam Upaya Merespon Dinamika Masyarakat Global*, (Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta bekerjasama dengan UIN Press, 2004), h. 101.

pengertian mutu di atas bersifat dinamis, terus berkembang dan terus berada dalam persaingan yang terus menerus.

Menurut Beeby[12] ada dua bentuk dalam melakukan peningkatan mutu sekolah. *Pertama*, peningkatan kualitas melalui sistem dan manajemen sekolah. Hal ini berhubungan dengan "*the flow of students*". *Kedua*, peningkatan kualitas berkenaan dengan proses belajar-mengajar di ruang-ruang kelas. Kualitas mengandung pengertian makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun yang *intangible*[13]. Peningkatan mutu di atas seperti yang ungkapkan Suryobroto yaitu mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan[14].

Untuk melakukanpeningkatan mutu pendidikan setidaknya harus melakukan empat unsur yaitu *school review*, *quality assurance, quality control dan benchmark*[15].

School review merupakan suatu proses yang didalamnya seluruh pihak sekolah bekerjasama dengan pihak-pihak yang relevan, untuk mengavaluasi dan menilai efektifitas kebijakan sekolah, program, serta mutu lulusan. Dengan *school review* akan dapat melihat kelemahan, kekuatan dan prestasi sekolah serta memberikan rekomendasi untuk melakukan penyusunan progran strategis pengembangan sekolah

---

12 Caldwell, B.J., & J.M.Spinks..*Leading the Self-Managing School.* (London, Washington: The Falmer Press. 1993), h. 90.

13 B. Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 210.

14*Ibid*., h. 210.

15 Abdurrahman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan anak Bangsa,* (Jakarta: Rajawali Press, 2004), h. 85.

pada masa tiga atau lima tahun berikutnya. *Quality assurance* yaitu sebagai jaminan bahwa proses yang berlangsung telah dilaksanakan sesuai dengan standar yang ditetapkan. *Quality control* yaitu suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output (lulusan) yang tidak sesuai dengan standar. Standar untuk mengetahui maju mundurnya sekolah. *Benchmarking* yaitu merupakan kegiatan untuk menetapkan suatu standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai pada periode tertentu.

Keberadaan sekolah Islam secara historis di Indonesia bisa dilihat dari dua aspek, yaitu pertama, aspek *internal* yang meliputi faktor ajaran Islam dan kondisi pendidikan Islam di Indonesia. Kedua, aspek *eksternal* di antaranya yang menyangkut kondisi pendidikan modern kolonial di Indonesia[16]. Kondisi di atas memunculkan sekolah yang menjadi alternatif bagi kepentingan masyarakat dengan memadukan kurikulum sekolah dan kurikulum madrasah yaitu sekolah Islam.

Semangat munculnya sekolah Islam merupakan implementasi dari Undang-undang Sisdiknas No 20 tahun 2003 yang mengedepankan delapan aspek dari pendidikan nasional yaitu, (1) bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, (2) berakhlak mulia, (3) sehat, (4) berilmu, (5) cakap, (6) kreatif, (7) mandiri, dan (8) menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Semangat undang-undang di atas merupakan cikal bakal sekolah Islam dengan mengedepankan pada delapan aspek yang mencakup:

Pertama, manusia religius, manusia yang patuh dan taat menjalankan perintah agama. *Kedua,* manusia yang

---

[16] Nur Cholis Madjid "Dialog integral dalam peradaban dan pemikiran Islam", dalam Amir Husni, *Citra Kampus Religius, (*Surabaya:Bina Ilmu, 1986), h. 14-15.

bermoral, berakhlak mulia, memiliki komitmen yang kuat terhadap kehidupan beretika. *Ketiga,* manusia yang sehat. *Keempat*, memiliki ilmu pengetahuan, manusia pencari, penggali, pengamal ilmu pengetahuan dan pecinta ilmu. *Kelima*, menusia yang memiliki kecakapan, sebagai perwujudan nyata dan aplikasi ilmu pengetahuan dalam kehidupan keseharian manusia. *Keenam*, manusia yang kreatif. *Ketujuh*, manusia yang memiliki kemandirian dengan sikap hidup dinamis penuh percaya diri serta memiliki semangat hidup yang dinamis. *Kedelapan*, kepedulian kepada masyarakat bangsa dan negara, berjiwa demokratis dan rasa tanggung jawabnya yang tinggi untuk membawa cita-cita idealnya.

Dari paparan di atas timbul pertanyaan mengapa sekolah Islamharus melakukan peningkatkan mutu? Untuk menjawab pertanyaan tersebut setidaknya ada beberapa hal yang mendorong lembaga pendidikan Islam melakukan peningkatan mutu. *Pertama*, perubahan sosial, ekonomi, teknologi, menuntut dunia pendidikan melakukan perubahan dalam mengelola pendidikan.Hal yang sama juga diungkapkan oleh Drucker yang mengatakan bahwa untuk menanggapi perubahan sosial'*we will have to learn to define the quality of education and the productivity of education' and that 'we need systematic work on quality of knowledge*[17]*.*

Kedua, kecenderungan atau gejala sosial baru yang terjadi di masyarakat akhir-akhir ini yang berimplikasi pada tuntutan dan harapan akan sekolah berkualitas, maka sebenarnya sekolah Islam memiliki potensi dan peluang besar untuk menjadi alternatif pendidikan masa depan. Peluang inilah yang harus diakomodasi dan

[17] P.F Drucker, *Managing in Time of Great Change, (*Oxford: Butterworth-Heinemann,1995) p.237.

diimplementasikanya dalam dunia pendidikan Islam, untuk membangun lembaga pendidikan Islam yang berkualitas.

*Ketiga,*krisis moral dan agama yang terjadi di masyarakat. Sekolah Islam memiliki karakteristik khas yang tidak dimiliki oleh model pendidikan lainnya,dan menjadi tumpuan harapan bagi manusia modern yaitu untuk mengatasi keringnya hati dari nuansa keagamaan dan menghindarkan diri dari fenomena *demoralisasi* dan *dehumanisasi* yang semakin merajalela seiring dengan kemajuan peradaban teknologi dan materi. Sebagai jembatan antara model pendidikan pesantren dan model pendidikan sekolah, sekolah Islam menjadi sangat fleksibel diakomodasikan dalam berbagai lingkungan.

Sekolah Islam memiliki karakteristik yang sangat berbeda dengan sekolah lainya. Semangat memadukan antara sekolah modern dengan tradisi pesantren menjadi pilihan bagi masyarakat perkotaan. Peluang ini harus direspon oleh sekolah Islam dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut. *Pertama,* tantangan yang hadir dari luar (globalisasi), tantangan ini tidak bisa kita hindari namun justru sebaliknya harus merebut peran dan bisa mengikuti perkembangan globalisasi. Lembaga pendidikan Islam yang resisten terhadap perkembangan globalisasi maka akan ditinggalkan oleh masyarakat.

Kedua, otonomi daerah, merupakan kebijakan yang berimplikasi pada perkembangan lembaga pendidikan dengan memberi hak kepada lembaganya untuk mengembangkan menjadi lebih baik. Kebijakan ini akan membawa dampak yang positif dengan harapan muncul lembaga pendidikan yang berprestasi dengan sistem pengelolaan sendiri.

Ketiga, tuntutan akan mutu lembaga pendidikan, lembaga pendidikan yang memiliki mutu tidak baik,

maka akan menjadi lembaga yang selalu dipinggirkan dan akan ditinggalkan oleh masyarakat.[18]

Selain alternatif di atas Islam sebagai agama yang tinggi yang mengajarkan kepada manusia agar melakukan sesuatu hal yang lebih baik. Hal ini sebagaimana diungkapkan *al Islam ya'lu wala yu'la alaihi*[19] (Islam itu tinggi dan tidak ada yang lebih tinggi darinya). Ajaran Islam yang didalamnya mengajarkan pedoman, cara, dalam seluruh aspek kehidupan merupakan sebuah konsep atau teori yang harus digali guna terwujudnya Islam yang tinggi. Konsep ini tidak hanya mengajarkan bahwa Islam memiliki ajaran yang tinggi dan tidak ada yang menyamai. Namun yang lebih penting adalah melaksanakan konsep ini dalam kehidupan sehari-hari, dengan menerapkanya dalam kehidupan.

Selain itu sebagaimana dalam hadits bahwa setiap manusia harus melakukan perubahan, perubahan kearah yang lebih baik dan berkualitas. Untuk melakukan perbuatan yang berkualitas, maka harus ada standar yang dibuat baik dari hari ke hari, minggu ke minggu maupun tahun ke tahun. Ungkapan ini sebagaimana dijelaskan dalam hadits di bawah ini.

"*Barangsiapa yang harinya (hari ini) lebih baik dari sebelumnya, maka ia telah beruntung, barangsiapa harinya seperti sebelumnya, maka ia telah merugi, dan barangsiapa yang harinya lebih jelek dari sebelumnya, maka ia tergolong orang yang terlaknat"*[20]

---

[18] Bashori Muchsin, *Pendidikan Islam Kontemporer,*(Bandung:Refika Aditama, 2009) h.55-56.

[19]Muhammad bin Ismail al Bukhori al Ja`fi, *Shohih Bukhori, Juz 2 (*Dar Thoukun Najah, 1422) h. 93.

[20]Al Ghazali, *Ihya Ulumuddin,* Juz 2.(Daarul Riyadh. 1408 H/1987 M). h.36.

Hadits di atas memberikan makna bahwa Islam mengajarkan tentang:*pertama*, orang yang berkualitas yaitu orang yang selalu melakukan peningkatan dibandingkan dengan hari kemarin. *Kedua*, orang merugi yaitu orang yang tidak mengalami peningkatan dalam hidup dan sama dengan kemarin. *Ketiga*, orang terlaknat (penurunan kualitas) yaitu orang yang hari ini lebih jelek dari hari kemarin. Dalam konteks manajemen peningkatan mutu, hadits di atas memberikan konsep bahwa setiap organisasi atau lembaga pendidikan harus melakukan peningkatan mutu. Konsep di atas juga memberikan standar kualitas yang jelas dan harus diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

Pendidikan Islam diera global akan semakin dituntut untuk selalu mengembangkan, dan melakukan perubahan yang kreatif terhadap pendidikan Islam. Tantangan kualitas pendidikan akan semakin jelas dan tidak bisa dihindari untuk menghadapi persaingan global. Untuk itu perlu melakukan perubahan seperti yang diungkapkan oleh Tilaar (dalam Haidar:28)[21] yaitu kemampuan untuk mengembangkan jaringan kerjasama (*network*), kerjasama (*teamwork*), cinta pada kualitas artinya mementingkan kualitas.

Pendidikan Islam adalah pendidikan yang inklusif dan tidak mampu menghasilkan lulusan yang berfikir metodologis dan tidak bermutu. Persoalan yang seringkali masih menjadi kendala adalah pada pembiayaan atau pendanaan untuk menjadi lembaga pendidikan Islam yang berkualitas. Masalah yang lain adalah mayoritas metode yang diterapkan dalam pembelajaran yaitu tradisional dan sangat kognitif,

[21] Haidar Putra Daulay, *pemberdayaan Pendidikan Islam di Indonesia,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 18.

menghafal dan tidak menekankan pada proses penumbuhan kemampuan berpikir kitis dan kreatif[22]. Untuk mengatasi kelemahan pendidikan Islam maka perlu dilakukan. P*ertama*, perbaikan pada segi pandang atau sikap. *Kedua,* perbaikan pada segi pencerahan teori-teori pendidikan[23].

Prioritas pendidikan Islam seperti yang diungkapkan oleh Abudin Nata[24] setidaknya ada empat prioritas utama: *Pertama,* pendidikan Islam tidak hanya untuk mewariskan paham atau pola keagamaan hasil internalisasi generasi tertentu kepada anak didik. *Kedua,* pendidikan hendaknya menghindari kebiasaan menggunkan andaian-andaian model yang diidealisasi yang seringkali membuat kita terjebak dalam romantisme yang berlebihan dalam segala manifestasi-nya. *Ketiga,* bahan-bahan pelajaran hendaknya selalu dapat mengintegrasikan problematik empiris disekitar-nya, agar anak didik memperoleh bentuk pemahaman keagamaan yang bersifat parsial dan segmentatif. *Keempat,* perlunya dikembangkan wawasan emansi-patoris dalam proses belajar mengajar agama. Sehingga anak didik cukup memperoleh kesempatan berpartisipasi dalam rangka memiliki kemampuan metodologis untuk mempelajari materi atau substansi agama.

Pada sisi lain pendidikan Islam pada tingkat dasar masih banyak yang belum mampu bersaing dengan lembaga pendidikan dasar lainya. Secara kualitas lulusan sekolah Islam masih dibawah standar dengan mutu

---

22 Halim Soebahar, *Wawasan Baru Pendidikan Islam,* (Jakarta: kalam Mulia, 2002) h. 150.

23 Ahmad Tafsir, *Filsafat Pendidikan Islam,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010) cet. IV, h. 284.

24 Abudin Nata, *Manajemen Pendidikan*…h. 178-179.

lulusan yang masih rendah ditingkat nasional maupun internasional.

Namun demikian tidak semua sekolah Islam mutunya mengalami kemrosotan. Banyak sekolah Islam dengan kualitas yang baik dan berprestasi bahkan mampu bersaing dikejuaraan nasional dan internasional. Upaya ini sudah barang tentu tidak lepas dari strategi dan komitmen dari semua pihak di sekolah. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Muhaimin[25] bahwa untuk menjadi lembaga yang unggul (berkualitas) maka perlu strategi yaitu:

1. Membangun berbagai kekuatan sekolah/madrasah.
2. Memperkuat leadership bagi sekolah/madrasah dan manajemen sekolah.
3. Membangun pencitraan *(image building).*
4. Membangun program-program unggulan.
5. Mengubah maindset atau cara berfikir umat Islam.
6. Perlunya pengembangan pendidikan Islam di era globalisasi.

Di samping strategi di atas, yang lebih penting adalah pengelolaan atau manajemen sekolah oleh pimpinan. Kepemimpinan yang baik dengan menggunakan pengelolaan yang baik maka akan menghasilkan mutu yang baik. Daya dukung baik SDM maupun sarana dan prasarana memiliki peran penting dalam membangun sekolah Islam yang baik.

Harus diakui bahwa masih sedikit jumlah sekolah Islam yang bergema dalam pentas dunia pendidikan secara nasional, terutama dalam bentuk kompetisi dengan sekolah umum.

Namun perkembangan sekolah Islam cukup menggembirakan dengan memilki kualitas yang baik.

---

[25] Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam,* (Jakarta: Rajawali Press, 2011) h. 105-112.

Misalnya MIN 1 Malang, SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo, SD Al Falah Sidoarjo, SD Khadijah Surabaya, SD Al Hikmah Surabaya, MI dan MTs Pembangunan Kompleks UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, MAS Al Irsyad Demak, MTs As Salam Surakarta, MAN Insan Cendekia Serpong dan Gorontalo dan masih banyak sekolah yang berbasis Islam yang memiliki kualitas bagus.

Secara akademik prestasi yang diraih oleh sekolah-sekolah Islam di atas memberikan hasil yang sangat memuaskan baik dalam konteks persaingan dengan sekolah umum maupun madrasah. Di beberapa daerah juga banyak sekolah Islam yang mampu bersaing secara nasional dan internasional dalam prestasi akademik dan non akademik. Sekolah di atas merupakan bagian kecil yang mampu meningkatkan mutu dengan baik, namun masih banyak sekolah Islam yang masih memiliki kualitas sangat rendah.

B. Kajian Metodologi

Penelitian ini menggunakan paradigma *interpretif* dengan metode *kualitatif-deskriptif*. Pendekatan yang digunakan yaitu *fenomenologis-naturalistik* dimana penelitian ini mencoba menjelaskan atau mengungkap makna konsep atau fenomena pengalaman yang didasari oleh kesadaran yang terjadi pada beberapa individu secara alamiah. Penelitian ini dilakukan dalam situasi yang alami (*natural*), sehingga tidak ada batasan dalam memaknai atau memahami fenomena yang dikaji. Penelitian ini bersifat deskriptif yang bertujuan

mendapatkan gambaran mendalam. Seperti yang sarankan oleh Denzin dan Linconln[26]:

> *Qualitative research is multimethod in focus. Involving an interpretive, naturalistic approach to its subject matter. This mean that qualitative reseachers study in their natural setting, attempting, to make sense of or interpret phenomena in term of the meanings peaple bring to them.*

Data yang dikumpulkan dari latar yang alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung. Pemaknaan terhadap data tersebut hanya dapat dilakukan apabila diperoleh kedalaman atas fakta yang diperoleh. Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan secara deskriptif-holistik kedua lembaga pendidikan. Kedua subyek ini secara formal memiliki sarana dan prasarana serta pembelajaran yang baik dibandingkan dengan lembaga pendidikan swasta yang ada di daerah sekitarnya. Sementara ditinjau dari situs (*urban, small-town, rural*) kasus di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dan SD Khadijah Surabaya, kedua subyek penelitian memiliki karakteristik yang berbeda. Karakteristik yang membedakan adalah keberadaan kedua lembaga di tengah perkotaan dan semi-perkotaan.

Mengingat latar belakang perbedaan karakteristik kedua subyek tersebut, maka penelitian ini mengikuti saran Bogdan dan Biklen[27], Yin[28] untuk

---

[26]Denzim, N.K & Lincoln, Y.S, *Handbook of Qualitative research,* (Thousand Oaks, CA: Sage. 1994), 2

[27] Sari Knopp Biklen and Bogdan Robert.C, *Qualitativee Research For Education: An Introduction to Theory and Methods,* (London: Alyn and Bacon Inc. 1982), h. 62.

menggunakan rancangan studi multikasus (*multi-case studies*). Alasan pemilihan dengan menggunakan *multi-case studies* karena latar dan tempat penelitian yang menjadi penyimpanan data yang dikaji lebih dari satu, atau dua tempat dan memiliki karakteristik yang berbeda.

SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo merupakan sekolah dibawah naungan organisasi Islam yaitu Muhammadiyah yang berada di Sidoarjo. Eksistensi sekolah merupakan perwujudan sebagai lembaga pendidikan Islam yang memiliki karakter modern. Memadukan nilai-nilai Islam dalam pembelajaranya dengan mengedepankan pada aspek keilmuan dan keimanan. Kemodernan menjadi filosofi dalam meningkatkan mutu pendidikan, sebagaimana terlihat pada kurikulum yang digunakan yaitu memadukan kurikulum keislaman dengan kurikulum yang berasal dari Singapura. Keberadaan kurikulum Ke-Muhammadiyah-an merupakan bentuk nilai-nilai Islam yang dianut oleh organisasi dan diimplementasikan dalam bentuk kurikulum lokal.

Sedangkan SD Khadijah merupakan sekolah dibawah naungan oraganisasi Islam yaitu Yayasan Taman Pendidikan dan sosial Nahdhatul Ulama (YTPS-NU) yang berada di Surabaya. Keberadaan SD Khadijah merupakan sekolah ditengah perkotaan dengan mengedepankan pada nilai-nilai Islam dengan karakter pesantren (*salafi*). Memadukan nilai-nilai Islam pesantren dalam kurikulum modern. Implementasi modern-salafi dijabarkan dalam pelajaran aswaja sebagai ciri khas dari lembaga YTPS-NU. Sedangkan untuk menunjang keilmuan modern dengan memadukan kurikulum dari Cambridge University.

---

[28] R. K Yin, *Case Study Research Desing and Methods*. Diterjemahkan oleh Mudzakir.(Jakarta: Erlangga 1996), h. 56.

Perbedaan kasus dalam peningkatan mutu di atas sebagaimana diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel Karakteristik Subyek Penelitian

Aspek	SD Muhammdiyah 1 Sidoarjo	SD Khadijah Surabaya
Korporasi	Organisasi Muhammadiyah koordinasi pada Pimpinan Cabang, pimpinan Daerah dan Pimpinan wilayah Jawa Timur	Organisasi NU koordinasi di bawah naungan yayasan Taman Pendidikan dan Sosial NU (YTPS-NU) Surabaya
Nilai	Modern dan Keislaman	Keislaman-Salaf dan modern
Kurikulum	Nasional dan penambahan Kurikulum dari Marshal Cavendish Singapura	Nasional dan penambahan kurikulum dari Cambridge University
Pelajaran Khas	Islam, Ke-Muhammadiyah dan Bahasa Arab (ISMUBA) sebagai muatan lokal	Aswaja (*ahlisunnah wal jamaah*) sebagai muatan lokal
Kerjasama	Marshal Cavendish Singapura dan Klinik Pendidikan IPA di Bogor	Cambridge of University International Examination CIE center ID 268 dan Lab School UM Malang

Pengumpulan datanya dimulai dengan kasus tunggal terlebih dahulu dengan menggunakan metode komparatif konstan (*the constant comparative method*), di mana rangkaian langkah yang berlangsung sekaligus analisisnya selalu berbalik pada pengumpulan data dan pengkodean. Pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan cara: (1) melakukan pengumpulan data pada kasus pertama, yaitu; (a) di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo, di mana penelitian dilakukan sampai pada tingkat kejenuhan data, dan selama itu pula dilakukan kategorisasi dalam tema-tema untuk menemukan konsepsi tentatif mengenai peningkatan mutusekolahtersebut; (b) mengadakan pengamatan pada kasus kedua, yaitu SD Khadijah Surabaya, tujuannya untuk memperoleh temuan konseptual mengenai peningkatan mutu sekolah; (2) Mencari isu kunci, peristiwa yang selalu berulang atau didalam data yang merupakan kategori fokus; (3) Mengklasifikasi data yang banyak memberikan kejadian (*incident*) tentang kategori fokus dengan melihat adanya keberagaman dimensi di bawah kategori-kategori; (4) Mengidentifikasi kategori-kategori yang sedang diselidiki untuk mendiskripsikan dan menjelaskan semua kejadian yang ada pada data sambil terus mencari kejadian-kejadian baru; (5) Mengolah data dengan metode yang tepat untuk menemukan adanya proses sosial dasar dan hubungan-hubungan; (6) Melakukan teknik sampling pengkodean, dan menulis fokus analisis pada kategori-kategori inti[29].

Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif merupakan kewajiban, sebab peneliti merupakan instrumen penelitian utama yang memang harus hadir

[29]Yin, R.K, *Studi Kasus: Desain dan Metode*..., 1987.h. 46-64.

sendiri secara langsung di lapangan untuk mengumpulkan data. Dalam memasuki lapangan peneliti bersikap hati-hati terutama dengan informan kunci, agar tercipta suasana yang mendukung keberhasilan pengumpulan data[30].

Kehadiran peneliti merupakan perencana, pelaksana pengumpul data, penganalisis data, dan sekaligus pelapor data hasil penelitian, oleh sebab itu harus bisa menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi di lapangan. Hubungan baik antara peneliti dan subjek penelitian sebelum, selama dan sesudah memasuki lapangan merupakan kunci utama keberhasilan pengumpulan data. Hubungan yang baik dapat menjamin kepercayaan dan saling pengertian sehingga membantu proses kelancaran dalam memperoleh data dengan mudah dan lengkap. Di samping itu peneliti harus menghindari kesan-kesan yang merugikan informan serta kehadiran peneliti dilapangan harus diketahui secara terbuka oleh subjek penelitian.

Adapun langkah yang ditempuh peneliti untuk memasuki lapangan penelitian sebagai berikut: (1) sebelum memasuki lapangan, peneliti meminta ijin kepada lembaga yang bersangkutan dan menyiapkan segala peralatan yang diperlukan, seperti *tape recorder*, *handycame, camera*, dan lain-lain; (2) peneliti menghadap atau bertemu kepala sekolah SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dan SD Khadijah Surabaya serta menyerahkan surat ijin penelitian, memperkenalkan diri, serta menyampaikan maksud dan tujuan; (3) secara formal memperkenalkan diri pada warga sekolah melalui pertemuan yang diselenggarakan oleh sekolah baik bersifat formal maupun non formal;

---

[30]Amirul Hadi dan Haryono, *Metodologi Peneltian Pendidikan, (*Bandung: Pustaka Setia, 1998), h. 60.

(4) mengadakan observasi lapangan untuk memahami latar penelitian yang sebenarnya; (5) membuat jadwal kegiatan berdasarkan kesepakatan antara peneliti dan subjek penelitian; dan (6) melaksanakan kunjungan untuk mengumpulkan data sesuai jadwal yang telah disepakati.

Kehadiran peneliti sebagai instrumen kunci secara psikologis harus memahami latar norma, nilai, aturan, budaya yang ada dilapangan penelitian. Oleh karena itu ketika memasuki lapangan penelitian harus bersikap hati-hati, terutama dengan informan kunci agar tercipta suasana yang mendukung keberhasilan dalam pengumpulan data. Peneliti harus segera membangun komunikasi yang baik terhadap komunitas yang berbeda-beda, mulai dari kepala sekolah, komitte, yayasan maupun dengan guru. Hubungan yang baik antara peneliti dengan komunitas dilapangan penelitian dapat melahirkan kepercayaan dan timbul saling pengertian. Tingkat kepercayaan yang tinggi akan membantu kelancaran proses penelitian, sehingga data yang diinginkan dapat diperoleh dengan mudah dan sesuai dengan keinginan peneliti. Peneliti harus menghindarkan kesan yang merugikan informan. Kehadiran dan keterlibatan peneliti dilapangan harus diketahui secara terbuka oleh subyek penelitian.

Untuk menghindari adanya konflik yang tidak diharapkan, sesuai dengan pendapat Spradley (1980) bahwa peneliti harus memperhatikan etika penelitan.

Prinsip etika yang harus diperhatikan adalah: (1) memperhatikan, menghargai, dan menjunjung tinggi hak-hak, dan kepentingan informan; (2) mengkomunikasikan maksud penelitian kepada informan; (3) tidak melanggar kebebasan dan tetap menjaga privasi informan; (4) tidak mengekploitasi informan; (5) mengkomunikasikan hasil laporan penelitian kepada informan atau pihak-pihak yang

terkait secara langsung dalam penelitian, jika diperlukan; (6) memperhatikan dan menghargai pandangan informan; (7) nama lokasi (situs) penelitian dan nama informan tidak disamarkan karena melihat sisi positifnya, dengan seijin informan waktu diwawancarai dipertimbangkan secarahati-hati segi positif dan negatifnya oleh peneliti; dan (8) penelitian dilakukan secara cermat sehingga tidak mengganggu aktivitas sehari-hari[31].

1. Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan skunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dalam bentuk kata-kata dan perilaku subyek yang berkaitan dengan perencanaan, upaya dan penilaian peningkatan mutu pada SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dan SD Khadijah Surabaya. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui beberapa dokumen-dokumen, foto-foto, benda-benda yang digunakan sebagai pelengkap data primer.

Adapun data primer yang berkaitan dengan penelitian didapatkan melalui observasi dan interview yaitu perencanaan peningkatan mutu, upaya yang dilakukan dalam meningkatkan mutu serta penilaian peningkatan mutu yang dilakukan oleh kedua sekolah. Sedangkan pada observasi yaitu melakukan pengamatan terhadap beberapa pembelajaran, rapat-rapat, pelatihan yang dilakukan sekolah dalam melakukan peningkatan mutu.

Data sekunder yang dijaring melalui dokumen adalah data yang berkaitan dengan fokus penelitian yaitu: tulisan, rekaman, gambar rencana strategis, prestasi akademik dan

---

[31] J.P Spradley, *Participant Onservation,* (United State of America, 1980), p. 20.

non akademik, nilai UN, dan kurikulum serta dokumen kerjasama dalam peningkatan mutu.

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu manusia (*human)* dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informasi kunci (*key informan*). Data yang diperoleh dari informan berupa data lunak (*soft data).* Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian. Data yang diperoleh melalui dokumen bersifat data keras (*hard data)*[32]*.*

Sumber data berhubungan dengan manusia (*human*) dalam penelitian ini yaitu kepala sekolah, komite, masyarakat, guru, dan yayasan. Peneliti dengan informan memiliki posisi yang sama, dan informan bukan hanya sekedar membrikan tanggapan yang diminta peneliti namun, namun tetap bisa memiliki pilihan dan kesukaan dalam menyampaikan informasi yang dimiliki. Untuk memilih informan yang tepat maka peneliti menggunakan beberapa kreteria sebagai berikut: (1) enkulturasi penuh, artinya subjek cukup lama (sekitar tiga atau empat tahun) dan intensif menyatu dengan medan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, sehingga memiliki pengetahuan khusus atau informasi atau dekat dengan situasi yang menjadi fokus penelitian, (2) keterlibatan langsung, subjek yang masih aktif terlibat di lingkungan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, (3) subjek yang masih mempunyai waktu untuk dimintai informasi oleh peneliti, (4) subjek yang tidak mengemas informasi, tetapi relatif memberikan informasi yang sebenarnya, dan (5) subjek yang tergolong asing bagi peneliti.

---

[32]Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kaulitatif,* (Bandung: Tarsito, 2003), h.55.

Berdasarkan kreteria di atas maka penelitian ini dalam mencari informan dengan menggunakan teknik *purposive sampling.* Teknik ini digunakan oleh peneliti karena untuk menseleksi dan memilih informan yang benar-benar mengetahui informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya menjadi sumber data yang valid. Teknik sampling yang digunakan dibagi menjadi dua tahap yaitu: (1) studi kasus tunggal pada kasus pertama digunakan teknik sampling secara purposif yaitu mencari informan kunci (*key informan*) yang dapat memberi informasi kepada peneliti tentang data yang dibutuhkan; (2) teknik pengambilan sampling dilakukan seperti pada kasus pertama dengan tujuan untuk memperoleh data pada kasus kedua sekolah.

Kepala sekolah, sebagai pimpinan tertinggi di lembaganya, tentu memiliki banyak informasi dan pengetahuan tentang sekolah yang dipimpinnya, sehingga dapat dijadikan sebagai informan pertama (*key informan*). Setelah diwawancarai secukupnya, kepala lembaga tersebut diminta menunjukkan satu, dua, atau lebih guru, tenaga administrasi, pengurus yayasan, dan wali murid yang dianggapnya memiliki dan mampu memberikan informasi dan dapat dijadikan informan berikutnya. Selesai diwawancarai, mereka juga diminta menunjukkan orang lain yang bisa dijadikan berikutnya. Begitu seterusnya sehingga informan penelitian ini dipilih dengan menggunakan teknik purposif, yakni dengan memilih orang-orang yang dianggap tahu tentang fokus masalah secara mendalam dan bisa dipercaya sebagai sumber data.

Dari informan tersebut dikembangkan untuk mencari informan lainnya dengan teknik bola salju (*snowball sampling*). Teknik bola salju ini digunakan untuk mencari informasi terus menerus dari informan yang satu ke yang lainnya, sehingga data yang diperoleh semakin lengkap, banyak dan mendalam. Teknik pengumpulan ini akan berhenti apabila data dianggap telah jenuh (*data*

saturation), atau jika data tentang majemen mutu sekolah berprestasi tidak berkembang lagi sama dengan data yang telah diperoleh sebelumnya (*point of theoretical saturation*).

Berdasarkan kriteria yang disarankan oleh Spradley di atas, para informan tersebut telah memenuhi syarat sebagai informan. Pimpinan lembaga pendidikan layak dijadikan sebagai informan kunci, karena telah menduduki jabatan sebagai pimpinan lebih dari tiga tahun.

2. Teknik Pengumpulan Data

Sebagaimana jenis data dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, baik berupa manusia, peristiwa, lokasi, dokumen, foto adalah untuk memperoleh data secara holistik maupun integratif. Pengumpulan data secara holistik dan integratif harus memperhatikan relevansi data dengan berfokus pada tujuan. Ada tiga teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini, sebagaimana saran Bogdan dan Biklen yaitu: (1) wawancara mendalam (*in depth interview*); (2) observasi partisipan (*participant observation*); dan (3) studi dokumentasi (*study documents*)[33]. Adapun uraian teknik pengumpulan data sebagaimana berikut:

a. Wawancara Mendalam

Wawancara sebagai piranti metodologi dalam penelitian kualitatif digunakan untuk menangkap makna secara mendasar dalam interaksi yang spesifik (Denzin & Lincoln, 1994). Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstandar (*Unstandardized interview*) yang dilakukan tanpa

[33]Bogdan dan Biklen, *Qualitative Reearch*...h.119-143

menyusun suatu daftar pertanyaan yang ketat (Koentjaraningrat, 1989). Selanjutnya, wawancara yang tidak berstandar ini dikembangkan dalam tiga teknik, yaitu (1) wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview atau passive interview*), (2) wawancara agak terstruktur (*somewhat structured interview* atau *active interview*), dan (3) wawancara sambil lalu (*casual interview*).

Penggunaan wawancara tidak terstruktur dalam penelitian ini memiliki beberapa kelebihan, di antaranya dapat dilakukan secara lebih personal yang memungkinkan perolehan informasi sebanyak-banyaknya. Melalui wawancara tidak terstruktur memungkinkan tercatatnya respon afektif yang tampak selama wawancara berlangsung, dan dipilahnya pengaruh pribadi peneliti yang dapat mempengaruhi hasil wawancara, serta memungkinkan peneliti belajar dari informan.

Wawancara tidak terstruktur dilakukan secara bebas (*free interview*) untuk pertanyaan tentang eksistensi lembaga pendidikan, birokrasi yang ada, persepsi masyarakat tentang eksistensi lembaga, kondisi internal lembaga dan hal lain yang bersifat umum, dari satu pokok ke pokok lainnya. Untuk wawancara terfokus (*focus interview*) terhadap pertanyaan tidak terstruktur, tetapi selalu terpusat pada pokok tertentu, seperti wawancara yang bertujuan mengungkap orang yang berperan utama dalam mengelola mutu pendidikan. Dengan kata lain wawancara ini tidak menggunakan instrumen wawancara terstandar, peneliti tetap memperhatikan saran Guba dan Lincoln (1981), Bogdan dan Biklen (1982) untuk membuat pertanyaan berdasarkan garis-garis besar pertanyaan yang disusun berdasarkan pada fokus pada rumusan masalah. Metode ini dilakukan secara terbuka (*open interview*) sesuai dengan sifat penelitian kualitatif yang *open ended*, dan ditujukan kepada informan-informan tertentu yang dianggap sebagai informan kunci (*key informants*) dan informan biasa.

Wawancara agak terstruktur dilakukan berdasarkan atas hasil wawancara tidak terstruktur yang telah dikumpulkan sebelumnya dan diarahkan untuk menjawab fokus, serta memantapkan temuan penelitian sebagai teori substantif yang bersifat tentatif, guna dibandingkan antara satu kasus dengan yang lainnya. Wawancara semi-terstruktur (*semistructured*) dengan peran pewawancara yang agak terarah (*somewhat directive*).

Wawancara ketiga yang bersifat sambil lalu (*casual interview*) dilakukan dengan cara sambil lalu dan secara kebetulan pada informan yang tidak dilakukan seleksi terlebih dahulu, seperti tokoh masyarakat dan masyarakat sekitar sekolah yang ketepatan melakukan kunjungan ke skolah yang tidak diperhitungkan sebelumnya dan mereka memiliki sejumlah informasi penting tentang yang diteliti. Cara wawancara yang dilakukan juga menurut keadaan, sehingga sangat tidak terstruktur (*very unstructured*). Sedangkan kedudukan wawancara ketiga ini hanya sebagai pendukung dari metode wawancara yang tidak terstruktur maupun yang agak terstruktur.

Untuk menentukan informan pertama peneliti memilih orang yang memiliki pengetahuan khusus, informatif dan dekat dengan sitauasi yang menjadi fokus penelitian, disamping memiliki jabatan tertentu. Waka kurikulum diasumsikan memiliki banyak informasi tentang materi kurikulum yang dijalankan di sekolah, waka kesiswaan diasumsikan memiliki informasi tentang kemajuan dan pelayanan yang berhubungan dengan siswa di sekolah. Sedangkan kepala sekolah sebagai informan kunci yang banyak memiliki informasi tentang peningkatan mutu yang dilakukan di sekolah, baik berkenaan dengan perencanaan, program-program maupun penilaian terhadap mutu yang ada di sekolah.

Setelah data yang diperoleh melalui wawancara dengan kepala sekolah dianggap cukup, maka peneliti meminta untuk ditunjukkan informan berikutnya yang dianggap

memiliki informasi dan mampu mewakili dalam menjawab pertanyaan peneliti. Dari informan kedua dilakukan wawancara secukupnya dan meminta untuk menunjukkan informan ketiga dan seterusnya.

Materi interview selalu diarahkan pada pertanyaan yang berkaitan dengan fokus penelitian. Hal ini dilakukan untuk menghindari wawancara yang melenceng dan tidak mendapatkan apa yang menjadi fokus penelitian. Adapun langkah-langkah wawancara penelitian ini yaitu: (1) menetapkan orang yang akan diwawancarai; (2) menyiapkan bahan bahan pertanyaan yang akan menjadi bahan pembicaraan; (3) mengawali dan membuka arah pembicaraan; (4) melakukan wawancara; (5) merekam atau mencatat hasil wawancara; (6) mengkomunikasikan hasil wawancara; (7) menyalin hasil wawancara ke dalam catatan dengan melakukan pemilahan.[34]

b. Observasi Partisipan

Observasi partisipan yang dilakukan dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga tahapan observasi, dimulai dari observasi deskripsi (*deskriptive observations*) secara luas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang terjadi di lembaga pendidikan. Kemudian setelah perekaman dan analisis data pertama, diadakan penyempitan pengumpulan data, serta mulai melakukan observasi terfokus (*focused observations*) untuk menemukan kategori-kategori, seperti kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu, perencanaan yang dilakukan dalam peningkatan mutu, upaya yang dilakukan untuk peningkatan mutu dan penilaian peningkatan mutu, setelah dilakukan analisis dan observasi berulang-ulang, diadakan penyempitan lagi dengan melakukan observasi selektif (*selective observations*)

---

[34]Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasinya,*(Malang: YA3,1990), h. 63.

dengan mencari perbedaan di antara kategori-kategori, seperti profil sekolah, kepemimpinan sekolah, pengelolaan sekolah, dan hal-hal lain yang terkait.

Tingkat kedalaman observasi partisipan dalam penelitian ini juga mengikuti petujuk Spradley[35] sampai pada empat tingkat dari lima tingkat yang ditetapkan. *Pertama*, dilakukan observasi yang hanya ingin melihat kehidupan sehari-hari disekolah dari luar dengan tidak melakukan partisipasi sama sekali (*non-participant observavation*). Pada tahap ini dan tahap-tahap berikutnya, semua hasil pengamatan dicatat sebagai rekaman pengamatan lapangan (*fieldnote*).

Kedua, dilakukan observasi yang lebih terang-terangan (*overt*) dengan mengamati situasi sosial di sekolah, kadang-kadang peneliti ikut sholat berjamaah, berada di koperasi, kafetaria, perpustakaan, sehingga mengesankan bahwa peneliti akan menjadi bagian "orang dalam" dengan tahapan partisipasi yang masih pasif (*passive participation*). Tahap ini, merupakan tahap yang paling sering dilakukan peneliti, dengan maksud agar komunitas yang diteliti tidak terganggu dan berubah hanya karena kehadiran peneliti.

Ketiga, dilakukan partisipasi yang lebih moderat (*moderat participation*), dengan melakukan kunjungan ke rumah kepala sekolah, ke rumah guru, ke rumah pengurus yayasan untuk lebih memperkenalkan diri pada komunitas yang diamati, serta melakukan berbagai pendekatan yang disesuaikan dengan latar budaya mereka, sehingan mengenal mereka "lebih dekat".

Keempat, melakukan partisipasi aktif (*active participation*) dengan mengamati kegiatan-kegiatan kurikuler di lembaga pendidkikan. Selain itu, juga kegiatan

[35]Spradley…*Participant Observation,* h.128-129.

ekstra kurikuler dan kegiatan lainnya yang memungkinkan peneliti untuk hadir di lapangan.

Kelima, yaitu partisipasi penuh (*complete participation*), yang menghendaki peneliti seolah-olah menjadi "orang dalam" (*as native as*).

Observasi partisipan yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu menggunakan buku catatan yang berfungsi untuk mencatat hal-hal penting yang ditemui selama pengamatan. Sedangkan rekaman video digunakan untuk mengabadikan peristiwa yang berhubungan dengan fokus penelitian. Fokus pengamatan dalam penelitian sebagaimana yang disarankan oleh Faisal sebagai berikut: (1) gambaran keadaan tempat dan ruang tempat situasi sosial berlangsung; (2) para pelaku pada situasi sosial, termasuk karakterstik yang melekat pada mereka (sperti status, jenis kelamin, usia, dan sebagainya); (3) kegiatan atau aktifitas yang berlangsung pada situasi sosial; (4) tingkah laku para pelaku dalam proses berlangsungnya aktifitas atau kegiatan disituasi sosial; (5) peristiwa yang berlangsung; (6) waktu berlangsungnya peristiwa dan kegiatan.[36]

c. Studi Dokumentasi

Selain data yang berasal dari interview maupun pengamatan maka penelitian ini juga menggunakan studi dokumentasi dalam pengumpulan data. Studi dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk melacak dan mengumpulkan data-data yang menjadi pendukung untuk menemukan peningkatan mutu yang berada di sekolah. Data yang dikumpulkan meliputi dokumen pribadi dan dokumen resmi. Dokumen pribadi terdiri dari buku harian kepala sekolah, surat pribadi kepala sekolah, ataupun autobiografinya. Sedangkan dokumen resmi terdiri dari

[36]Faisal, *Penelitian Kualitatif*...,h.78.

internal documents, eksternal communications, students record, dan *personal file*. Menurut Sonhadji (dalam Arifin 1994) digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber-sumber non-insani. Adapun alasan digunakan studi dokumentasi adalah ; (1) sumber-sumber ini tersedia dan murah (terutama dari konsumsi waktu), (2) dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang stabil, murah dan akurat dan dapat dianalisis kembali, (3) dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang kaya, secara kontekstual relevan dan mendasar dalam konteksnya, (4) sumber ini merupakan pernyataan legal yang dapat memenuhi akuntabilitas, dan (5) sumber ini bersifat nonreaktif, sehingga tidak sukar ditemukan dengan teknik sajian isi.

3. Teknik Analisis Data

Analisis data berguna untuk mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lainnya yang dihimpun oleh peneliti untuk menambah pemahaman peneliti sendiri mengenai bahan-bahan itu semua dan untuk memungkinkan peneliti melaporkan apa yang ditemukan kepada pihak lain. Oleh karena itu, analisis dilakukan melalui kegiatan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang diteliti dan diputuskan peneliti untuk dilaporkan secara sistematis.[37] Data sendiri terdiri dari deskripsi-deskripsi yang rinci mengenai situasi,peristiwa, orang, interaksi dan perilaku. Dengan kata lain, data merupakan deskripsi dari pernyataan-pernyataan seseorang tentang perspektif, pengalaman atau sesuatu hal, sikap, keyakinan dan pikirannya, serta petikan-petikan isi

[37] Bogdan and Biklen, *Qualitatif Research*…,h. 145.

dokumen-dokumen berkaitan dengan suatu program Rancangan penelitian ini adalah studi multi kasus. Menurut Yin[38] rancangan penelitian multi kasus dalam menganalisis data dilakukan dua tahap, yaitu: (1) analisis data kasus individu (*individual cases*); dan (2) analisis data lintas kasus (*cross-cases analysis*).

a. Analisis Kasus Individu

Analisis kasus individu yang dimaksud dalam penelitian ini adalah analisis data pada masing-masing subjek. Data yang di analisis adalah berupa kata-kata, simbol, artifak yang masih memerlukan penafsiran. Penafsian yang dilakukan untuk mengatahui makna dari data yang didapatkan. Menurut Bogdan dan Biklen (1982) yaitu proses analisis data dilakukan bersama-sama dengan proses pengumpulan data, dan analisis setelah pengumpulan data selesai.

Setelah pengumpulan data dilakukan, teknik analisis yang digunakan untuk mengorganisasi data berupa pengkodean kategori. Dengan teknik ini, data temuan penelitian dikelompokkan menurut kategori yang dibuat. Kategori ini ditulis dalam ungkapan-ungkapan pendek. Selanjutnya, satuan-satuan data dikelompokkan menurut kategorinya. Tahapan-tahapan pengkodean kategori secara rinci meliputi: (1) menelusuri data guna melihat kemungkinan keteraturan pola, tema, atau topik liputan data, dan (2) mencatat kata-kata dan ungkapan-ungkapan guna menggambarkan topik-topik dan pola-pola tersebut. Kata-kata dan ungkapan-ungkapan ini dimaksudkan oleh Bogdan dan Biklen (1982) sebagai *coding categories* (memberi kode pada kategori-kategori).

Langkahyang dilakukan untuk menganalisis data kasus individu adalah sebagai berikut: *Pertama*, pengembangan sistem pengkodean kategori. Semua data

[38] R.K Yin, *Case Study*…h. 52-53.

yang berwujud catatan lapangan, termasuk semua catatan pribadi yang pernah dibuat selama pengumpulan data, dibaca dan ditelaah secara seksama. Hasil penelaahan tersebut selanjutnya melakukan identifikasi topik-topik liputan. Setiap topik liputan dibuatkan kode yang menggambarkan topik tersebut. Kode-kode tersebut nantinya dijadikan alat untuk mengorganisasikan satuan-satuan data. Agar kode-kode tersebut berfungsi seperti yang direncanakan, setiap kode dibuatkan batasan operasionalnya.

Kedua adalah penyortiran data. Setelah kode-kode tersebut dibuat lengkap dengan pembatasan operasionalnya masing-masing, semua catatan lapangan dibaca kembali, dan setiap satuan data yang tertera di dalamnya diberi kode yang sesuai dan untuk memudahkan peneliti membaca dan mengambil kode.

Ketiga, melakukan penyusunan proposisi yang bertolak dari data lapangan sebagai temuan-temuan sementara pada kasus individu pertama. Penyusunan proposisi sebagai temuan sementara pada kasus individu.

b. Analisis Lintas Kasus

Analisis data lintas kasus dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh masing-masing kasus, sekaligus sebagai proses memadukan antar kasus. Pertama, berdasarkan temuan yang diperoleh pada kasus di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo disusun kategori tema, dianalisis secara induktif-konseptual, dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi-proposisi yang selanjutnya dikembangkan menjadi teori substantif.

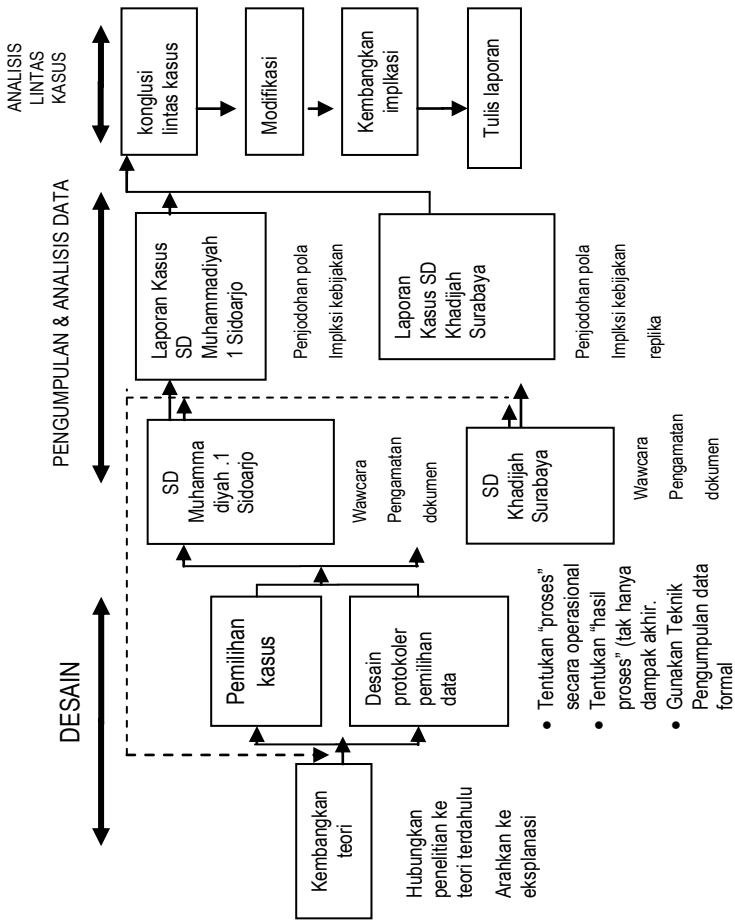
Proposisi-proposisi dan teori substantif, ini selanjutnya dianalisis melalui cara membandingkan dengan proposisi-proposisi dan teori substantif kasus di SD Khadijah Surabaya, guna mencari keunikan dan perbedaan karakteristik dari masing-masing kasus sebagai konsepsi

teoritik berdasarkan perbedaan. Perbedaan kedua kasus ini dijadikan temuan sementara guna dikonfirmasikan dengan kasus berikutnya. Secara simultan analisis dilakukan pula dengan cara memadukan antar proposisi dan teori substantif pada kasus 1 dan 2 untuk direkontruksi, ditarik suatu konglusi dari kedua kasus kemudian memodifikasi teori untuk dijadikan kebijakan.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis lintas kasus ini meliputi: (1) menggunakan pendekatan induktif konseptual yang dilakukan dengan membandingkan dan memadukan temuan konseptual dari SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dan SD Khadijah Surabaya; (2) hasil dari membandingkan dan memadukan masing-masing kasus individu dijadikan dasar untuk menyusun pernyataan konseptual atau proposisi-proposisi lintas kasus; (3) mengevaluasi kesesuaian proposisi dengan fakta yang digunakan; (4) merekonstruksi ulang proposisi-proposisi sesuai dengan fakta dari masing-masing kasus individu; (5) mengulangi proses ini sebagaimana diperlukan, sampai batas kejenuhan.

Untuk menjelaskan alur pengumpulan dan analisis kasus tunggal dan analisis lintas kasus seperti yang disarankan oleh Yin[39]sebagaimana dijelaskan pada gambar di halaman berikut ini:

[39] Robert K Yin….*Case Study*, hlm 51



Gambar Analisis Mutikasus Penelitian

c. *State of The Art* Kajian Terkait

1. Beberapa Kajian Terkait

Hasil penelitian yang dilakukan Sabihani, Lisetiyana, Astuti, tentang *An Experimental Study of Total quality Management Application in Learning Activity: Indonesia`s Case Study*[40] penelitian ini mengfokuskan pada tiga subjek penelitian yaitu pada manajemen operasi, manejemen layanan, manajemen operasi internasional. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa melalui aplikasi *Total Quality Management in Education* (TQME) yang dilakukan secara konsisten melalui peningkata n proses pendidikan yang terus menerus, maka Indonesia akan memenangkan persaingan global yang sangat kompetitif. Untuk itu diperlukan perbaikan sistem dalam manajemen proses dengan menciptakan lingkungan, pengembaangan staf, yang berorientas pada kebutuhan pelanggan.

Penelitian Leonard, Bourke dan Scofield tentang *Student Quality of School Life A Multilevel Analysis*[41]menyatakan bahwa siswa yang menikmati sekolah lebih sering pergii ke sekolah daripada siswa yang tidak. Sebagai pendidik yang bertanggungjawab maka harus mengenalkan lingkungan dan memastikan bahwa lingkungan sekolah mampu mengembangkan potensi siswa. Semua harus dilakukan di lingkungan yang kondusif agar siswa merasa sebagai bagian dari masyarakat sekolah. Penelitian ini memberikan gambaran tentang lingkungan sekolah dalam mengubah potensi siswa.

---

[40] Sabihani, dkk, An Experimental Study of Total quality Management Application in Learning Activity: Indonesia`s Case Study, *Journal Pak J Commer. Soc. Sci,* Vol I, 2010. Hlm 01-21.

[41] Leonard dkk, *Student Quality of School Life A Multilevel Analysis,* Issues In Educational Research, Vol 14, 2004.*www.aare.edu.au/02pap/leo02063.htm.* diakses 24 Juni 2012

Hasil penelitian Clare Chua tentang *Perception of Quality in Higher Education*[42]. Yang mengambil sampel dari empat pelanggan pendidikan yakni, siswa, orangtua, staf pengajar, dan pengusaha. Kualitas dalam pandangan siswa dan staf pengajar adalah pada aspek proses, sedangkan pandangan orangtua tentang kualitas berdasarkan pada input. Sedangkan kualitas sekolah dalam persepsi pengusaha yakni pada aspek proses dan out put. Temuan ini menunjukkan bahwa pemahaman (*perception*) pelanggan tentang kualitas memiliki prespektif yang berbeda. Namun sistem pendidikan harus fokus pada semua aspek (*input, proses, dan output*).

Penelitian yang dilakukan oleh Sitalakshmi Venkatraman tentang *A Framwork for Implemanting TQM in Higher Education Programs*[43] dan Taylor W.A and Hill F.M tentang *Implementing TQM in Higher Education*[44] yang mengungkapkan bahwa kerangka implementasi TQM dalam pendidikan ditentukan oleh peningkatan berkelanjutan dalam proses belajar mengajar. Keberhasilan implementasi TQM di perguruan tinggi dapat dicapai dengan mengadopsi

---

42 Clare Chua, *Perception of Quality in Higher Education* . UAQA Occasional Publication. Proceedings of the Australian Universities Quality Forum 2004, p 1-7

43Sitalakshmi Venkatraman, *A Framwork for Implemanting TQM in Higher Education Programs,* Quality Assurance in Education. Emerald Group Publishing Limited .Vol. 15 No. 1, 2007. pp. 92-112. www.emeraldinsight.com/0968-4883.htm diakses tanggal 23 Juni 2012.

44Taylor, W.A. and Hill, F.M,*"Implementing TQM in higher education*", International Journal of Educational Management, Emerald Group Publishing Limited Vol. 5 No. 5, 1992. pp. 4-9. www.emeraldinsight.com/0968-4883.htm Diakses tanggal 23 Juni 2012.

kerangka kerja yang memprioritaskan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam proses belajar mengajar.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Vance Vaugh, Peggy, dan Ross Sherman, dalam penelitiannya tentang *effective school* menemukan bahwa keberhasilan sekolah untuk menjadi berprestasi adalah dengan beberapa indikator di antaranya adalah kepemimpinan yang membuat visi keunggulan, lingkungan sekolah yang kondusif, mempunyai prestasi tinggi.[45] Hal serupa juga diungkapkan oleh Winoto dalam penelitianya bahwa mutu di sekolah juga dipengaruhi oleh lingkungan[46]. Samidjo dalam penelitiannya juga menegaskan bahwa untuk menjadi sekolah yang efektif atau berprestasi perlu adanya profil pemimpin yang memiliki visi dan didukung oleh lingkungan yang kondusif[47]

Hasil penelitian Moses Waithanji dkk, tentang *Total Quality Management in Secondary Schools in Kenya*[48] menunjukkan bahwa 50 persen sekolah yang effective adalah menggunakan manajemen mutu total (TQM) dan keberhasiln sekolah mayoritas dari kepemimpinan sekolah. Selebihnya adalah perencanaan strategi mutu (*stategic quality planning*) dan pengembangan sumberdaya manusia (*human resourses development).*

---

[45]Vance Vaugh, Peggy, dan Ross Sherman, *Journal Effective shool Research*, NCMSJ 2008.

[46] Winoto Suhadi, *Peran komite Sekolah dalam proses Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan, (*Disertasi, UM 2007)tidak diterbitkan

[47] Samidjo,*Profil Kepala Sekolah pada SMK yang Effektif, (*Disertasi ,UN Malang, 2003), tidak diterbitkan

[48] Moses dkk, *Journal of quality Assurance in Education* Vol 14 No4,2006 pp 339-362, Emerald Group Publishing Limited. www.emeraldinsight.com/0968-4883.htm. diaskses tanggal 25 Juni 2012.

Senada dengan temuan di atas Pour dan Yeshodhara dalam penelitiannya tentang '*Total Quality Management in Education Perception of Secodari School Theacer*'[49]menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikanantara guruwanita dan priaMysoredalam persepsiTQM.Pengamatan antarapria dan wanitaguru sekolah menengahdi Mysoretentang TQM dalam pendidikan menunjukkan bahwanilai rata-rataguru perempuan(mean =1,76) lebih tinggi daripadagurulaki-laki (mean = 1,63). Dapat disimpulkan bahwaguru perempuanmemiliki persepsilebih baik dariguru priatentangTQMdalam pendidikan.

Penelitian Meirivich and Romar *Dificulty in Implementing TQM in Higher Education Instruction*[50] hasil penelitian mengungkapkan bahwa dalam mengimplementasikan TQM paling tidak menggunakan (1) pengurangan ketidakpastian di kelas. (2) membuat harapan guru menjadi jelas tidak hanya adil namun harus mempunyai harapan yang tinggi, (3) pengembangan sikap positif terhadap proses, (4) terus menerus melakukan peningkatan kualitas pembelajaran.

Robert C Winn adan Robert S Green dalam *Applying Total Quality Management to the Educational Process*[51] hasil penelitian menggambarkan bahwa TQM

---

[49] Pour dan Yeshodhara dalam penelitiannya tentang '*Total Quality Management in Education Perception of Secodari School Theacer*'[49]dalam www.Journal.aiaer.net. Diakses tanggal 1 juni 2012.

[50]Meirivich and Romar, *Difficulty in Implementing TQM in Higher Education Instruction,* Quality Assurance in Education, Emerald Group Publishing Limited. Vol. 14 No. 4, 2006 pp. 324-337. www.emeraldinsight.com/0968-4883.htm. diakses tanggal 25 Juni 2012.

[51]Robert C Winn adan Robert S Green, *Applying Total Quality Management to the Educational Process,* Int.J.Engng Ed. Vol 14. No.1, Tempus Publication. 1998. p24-29.

dapat dijadikan alat yang ampuh dalam pangaturan pendidikan meskipun dikembangkan dari perusahaan. Elemen kunci dalam penerapan di lembaga pendidikan adalah (1) mendapatkan dukungan dari semua orang, (2) melakukan identifikasi pelanggan, (3) fokus pada proses perbaikan, (4) menggunakan 14 Deming poin sebagai panduan dan checklist selama implementasi.

Hasil penelitian Yulia Stukalina tentang *Using Quality Procedures in Education: Managing the Learner-centered Educational Environment*[52] mengungkapkan bahwa praktik total quality manajemen dapat behasil digunakan untuk memberika perubahan kualitatif dalam organisasi pendidikan sebagai komunitas intelektual. Salah satu tugas utama yang dihadapi oleh lembaga pendidikan adalah mengelola kualitas. Pengelolaan lingkungan pendidikan hendaknya memberikan perhatian khusus pada kebutuhan siswa dan kebutuhan meningkatkan praktik pendidikan dan meningkatkan pendidikan yang berkualitas. Perubahan kualitatif dalam lingkungan harus mengarah pada perbaikan sekolah. Mengelola sekolah meningkatkan mutu meliputi melakukan analisis strategis. Evaluasi lingkungan pendidikan dapat menjadi salah satu instrumen manajemen yang paling penting, yang mendukung proses pengambilan keputusan dan proses peningkatan kualitas. Mengumpulkan dan menggunakan umpan balik siswa melalui lingkungan pendidikan menjadi mungkin juga menjadi sarana untuk melibatkan peserta didik dalam pengambilan keputusan partisipatif.

---

[52]Stukalina, *Using Quality Procedures in Education: Managing the Learner-centered Educational Environment,* Technological and Economic Development of Economy, Baltic Journal od Sustainability, 2010.p 75-93.http://www.tede.vqfu.lt. diakses tanggal 28 Juni 2012.

2. Posisi dan Keaslian Tulisan

Dari hasil pelacakan secara intensif terhadap berbagai kajian mengenai manajemen mutu sebelumnya, baik secara subtantif maupun formal, sejauh ini belum ditemukan kajian peningkatan mutu dengan pendekatan multikasus pada sekolah Islam berprestasi. Kendatipun telah ada beberapa kajian tentang manajemen mutu namun semuanya menggunakan pendekatan multisitus. Potensi tersebut menjadi kekhususan dan keunikan kajian ini. Selain untuk memperkaya kajian-kajian tentang manajemen mutu, kajian ini diharapkan mampu memberikan varian lain tentang manaejemen mutu.

Untuk memaparkan posisi kajian ini dalam deretan kajian yang sejenis sebagaimana dijelaskan pada tabel 1.1 dibawah ini:

Tabel Daftar Kajian Yang Berkaitan Dengan Penelitian

Peneliti	Judul	Fokus Kajian	Metode Dan *Jenis Realit*anya	Temuan
Ibrahim Bafadhal (1995)	Proses Perubahan di Sekolah (studi multi situs pada tiga sekolah dasar yang baik di Sumekar)	Proses implementasi, faktor dan peran agen perubahan dalam melakukan inovasi pendidikan	kualitatif komparatif *mikro-subjective*	implementasian inovasi pendidikan di sekolah dasar yang baik terjadi dalam bentuk sebuah siklus kegiatan yang meliputi pengenalan inoovasi, penciptaan kondisi,

				implementasi, penialian, perbaikan dan institusionalisasi, terutama agen perubahan internal kepala sekolah yang berperan sebagai penyampai informasi, pengorganisasi implementasi, dan supervisor implementasi inovasi pendidikan
Kasman	Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran pada Sekolah bermutu (Studi Multisitus pada 3 SMP Negeri di Kota Kucecwara	pelaksanaan, dan evaluasi.dan manajemen kurikulum dan upaya peningkatan kinerja sekolah sehingga menjadi sekolah yang bermutu	Kualitatif Multisitus *Micro-subjective*	manajemen kurikulum dan pembelajaran dari segi perencanaan, struktur isi kurikulum, kegitan perencanaan. dan dilaksanakan dengan dua program yaitu program pokok dan program inovasi.
Muhammad Abdullah (2007)	Manajemen Peningkatan Mutu pada MTsN Model,	langkah-langkah pimpinan dan staf di ketiga MTsN	Kualitatif multicases *Micro-subjective*	upaya pengendalian mutu ketiga MTsN berjalan sebagaimana

	MTsN Terpadu, MTsN Reguler	merencanakan mutu, upaya-upaya yang dilakukan ketiga MTsN dalam mengendalikan mutu		yang diharapkan dan melakukan evaluasi keinerja. Pengelola ketiga MTsN selalu berupaya untuk meningkatkan mutu pendidikan demi stakeholder
Suhadi Winoto (2007)	Peran Komite sekolah dalam Proses Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di SMP Nusa Bangsa Malang, MTS harapanBangsa Malang	Peran komite sekolah dalam penyusunan program peningkatan mutu, mengorganisasikan sumberdaya di sekolah, peningkatan mutu Dan strategi pemberdayaan komite sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan	Kualitatif Multikasus *Micro-subjective*	Peran komitte Sebagai pemberi pertimbangan dengan melakukank kajian terhadap program dan RAPBS, sebagai pemberi persetujuan dan mengesahkan penyusunan program peningatan mutu, sebagai mediator yaitu dengan mensosialisasikan program dan RAPBSkepada orang tua siswa
Madyo Ekosusilo (2003)	Sistem Nilai dalam Budaya Organisasi pada	Penelitian ini mengfokuskan pada identifukasi nilai-nilai	Kualitatif multikasus *Micro-subjective*	Nilai-nilai sebuah budaya orgaanisasi yang menjadi kebiasaan

	sekolah Unggul di SMAN I, SMA Regina Pacis, SMA Al Islam Surakarta	budaya organisasi sebagai pembentuk sistem nilai yang menjadi keyakinan bersama dalam lembaga pendidikan		merupakan sistem budaya yang berasal dari keyakinan, nilai dalam sebuah organisasi dan mampu dijadikan sebagai pendorong dalam membentuk organisasi yang unggul.
Ali Imron (2008)	Manajemen Mutu Sekolah Dasar Berbasis Religi di empat SD Islam	Manajemen mutu pada aspek akademik, pendukung mutu akademik yang berbasisis religi	Kualitatif multikasus *Micro-subjective*	Menemukan bahwa sekolah yang berbasis religi lebih banyak diminati daripada sekolah yang tidak berbasis religi.
Suwandi (2010)	Peran Guru dalam Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar	Peran guru dalam penyusunan program, pengorganisasian dan pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan	Kualitatif multi situs Micro-subjective	Peran guru sebagai perencana, fasilitator, pendukung dan pemberi masukan, dalam pengorganisasian memiliki peran sebagai nara sumber, pelaksana dan pemilik
Muh.	Manajemen	Peran dan	Kualitatif	Pengembangan

Ilham (2009)	Strategi Pengembangan dan Peningkatan Mutu Pendidikan IPDN	kinerja Badan pendidikan dan pelatihan, apa strategi opresional dan faktor penghambat dan pendukung dalampengembangan dan peningkatan mutu pendidikan IPDN	Studi kasus Micro-subjective	dan peningkatan mutu di IPDN dilakukan secara terus menerus, peran dosen sebagai pelatih sangat vital dengan melakukan pengembangan dan peningkatan mutu pada input dan output dengan fokus pada pelanggan
Hadi Purnomo (1995)	Strategi peningkatan mutu pendidikan berbasis Madrasah	Kebijakan-kebijakan apa yang mendasari program peningkatan mutu dan bagaimana persepsi stakeholeder dan faktor penghambat dan pendukung peningaktan mutu pendidikan berbasis madrasah	Kualitatif multisitus Micro-subjective	Program peningkatan mutu pendidikan madrasah di MTsN Jember didasarkan pada peningkatan mutu pada pelajaran matematika, fisika, biologi, kimia dan bahasa inggris dengan melakukan langkah-langkah yaitu mensosialisasikan PPMBM, analisis situasi sasaran, merumuskan sasaran

				strategis, melakukan analisis SWOT, menyusun rencana, melaksankan, mengevaluasi peningkatan mutu serta merumuskan sasaran mutu baru
Tjutju Juniarsih (1995)	Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah implikasinya terhadap manejemen mutu sekolah dasar (studi Dekkriptif evaluatif peranan kepala sekolah dalam mencapai ouput pendidikan yang bermutu di beberapa sekolah di Cimahhi)	Manejemen mutu sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, implementasi manajemen mutu sekolah dan hasil manajemen mutu sekolah	Kualitatif Mikro-subjective Deskriptif-eavluatif	Untuk meraih prestasi yang diharapkan perlu didukung faktor strategis yaitu kemampuan guru membimbing proses pembelajaran murid, kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan program kerja organisasi menggunakan gaya kepemimpinan yang mash formalistik dalam budaya birokratik, keberhasilam manajemen mutu dipengaruhi oleh

				kesadaran komitmen staf danhasil manajemen mutu si sekolah berbentuk keberhasilan guru terhadap presasi murid
Sudadio (2004)	Strategi Peningkatan mutu Pendidikan dalam konteks Otonomi Daerah (analisis deskriptif tentang strategi peningkatan mutu pendidikan Era OTDA Kabupaten Serang)	Strategi apa yang digunakan dalam meningkatkan mutu pendidikan di Kabupaten Serang	Kualitatif Mikro-subjective Analisis deskriptif	Strategi yang digunakan dalam peningkatan mutu pendidikan dengan menggunakan Balance Score Card sedangkan untuk melihat perubahan ke masa depan dengan menggunakan analisis SWOT

BAB II
MUTU PENDIDIKAN

A. Konsep Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan merupakan dua istilah yang berasal dari mutu dan pendidikan, artinya menunjuk kepada kualitas produk yang dihasilkan lembaga pendidikan atau sekolah. Yaitu dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun yang lain, serta lulusannya relevan dengan tujuan[53].

Menurut pengertian di atas sekolah yang bermutu mempunyai beberapa indikator yaitu: *Petama*, jumlah siswa yang banyak, ini menandakan antusias masyarakat terhadap lembaga pendidikan sangat tinggi. *Kedua,* memiliki prestasi

[53]Aan Komariah dan Cepi Tiratna, *Visionary Leadership, Menuju SekolahEfektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 5.

baik akademik maupun non akademik. *Keempat,* lulusannya relevan dengan tujuan lembaga pendidikan, artinya sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh sekolah.

Mutu menciptakan lingkungan baik pendidik, orangtua, pejabat pemerintah, wakil masyarakat dan pebisnis, untuk bekerjasama guna memberikan peluang dan harapan masa depan peserta didik. Setiap orang selalu mengharapkan bahkan menuntut mutu dari orang lain, sebaliknya orang lain juga selalu mengharapkan dan menuntut mutu dari diri kita. Ini artinya, mutu bukanlah sesuatu yang baru, karena mutu adalah naluri manusia. Benda dan jasa sebagai produk dituntut mutunya, sehingga orang lain yang menggunakan puas karenanya. Mutu adalah paduan sifat-sifat dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersirat. Mutu pendidikan bersifat menyeluruh, meyangkut semua komponen, pelaksana, kegiatan pendidikan.

Mutu, secara esensial digunakan untuk menujukkan kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*product*) dan/atau jasa (*service*) tertentu berdasarkan pertimbangan obyektif atas bobot dan/atau kinerjanya[54]. Mutu adalah suatu cara dalam mengelola suatu organisasi yang bersifat komprehensif dan terintegrasi yang diarahkan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten dan mencapai peningkatan secara terus menerus dalam setiap aspek aktivitas organisasi. Sasaran yang dituju dari manajemen mutu adalah meningkatkan mutu pekerjaan, memperbaiki prodiktivitas dan efisiensi melalui perbaikan kinerja dan peningkatan mutu kerja agar menghasilkan

[54] Aan Komariah dan Cepi Tiratna, *Visionary Leadership,* .....hlm 9.

produk yang memuaskan atau memenuhi kebutuhan pelanggan.

Menurut Arcaro, mutu merupakan sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki suatu keluaran yang dihasilkan.[55] Mutu didasarkan pada akal sehat. Mutu merupakan keseluruhan ciri-ciri dan karakteristik dari sebuah produk[56]. Pemahaman di atas menunjukkan bahwa mutu tidak akan bisa didefinsikan jika tidak terkait dengan suatu konteks tertentu. Mutu merupakan karakteristik atau atribut dari sesuatu. Hal ini diakui oleh Deming sebagai bapak kualitas yang dikutip oleh Soewarso sebagai berikut:

> *The difficulty in defining quality is to translate future needs of the user into measurable characteristics, so that a product can be designed and turn out to give satisfaction at price that the user will pay*[57]

Mutu dalam pengertian di atas menunjukkan makna menurut konteks, persepsi, kebutuhan dan kemauan "customer". Mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan (*satisfaction)* dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan atau sesuai persepsi (*quality in perception)*[58]. Hal yang sama juga dikatakan oleh Feigenbaum bahwa mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction)*[59]. Dengan

---

55 Arcaro, Jerome S. *Quality in* …hlm 72.

56 Nur Sya`bani Purnama, *Manajemen Kualitas Prespektif Global, (*Yogyakarta: Ekonisi, 2006), h. 9.

57 Soewarso H, *Total Quality Management, (*Yogyakarta: Andi, 2004). H. 49.

58Edward Sallis, *Total quality Management in Education,* (terj) Ali Riyadi, (Jogjakarta: IRCisoD. Cet IX . 2010), h. 56.

59 Feigenbaum, *Total Quality Control, (*New York: Mc Graw Hill Book Company, 1986), h. 7.

demikian, suatu produk dianggap bermutu apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu memenuhi harapan dan mampu melebihi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Untuk mewujudkan harapan masyarakat, sekolah dan guru harus mempunyai harapan yang tinggi terhadap siswanya. Seperti yang diungkapkan Colin Rogers (2002)[60] selama 30 tahun, psikologi sosial pendidikan tidak henti-hentinya menempatkan *teacher expectation* sebagai pemegang sentral terhadap hasil penelitian sekolah yang efektif (*effective shool*) dan sekolah yang berkembang (*improvement shool.* Lebih lanjut Rogers mengatakan "harapan yang tinggi" (*high expectation)* antara lain ditandai oleh adanya ketentuan minimal mengenai "grade" atau nilai yang harus dicapai anak didik. Sekolah dan guru yang mempunyai harapan tinggi bagi siswanya, akan membuat perencanaan, strategi, aturan, dan tindakan yang efektif untuk memenuhi harapan tersebut.

Institusi pendidikan yang efektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan memerlukan strategi yang kuat dan maksud tertentu untuk menghadapi suasana kompetitif dan orientasi ke depan. Untuk menjadi berkualitas dimasa sekarang memerlukan proses pengembangan strategi kualitas yaitu dengan membuat misi yang jelas dan tertentu; mengfokuskan customer dengan secara jelas; strategi untuk mencapai misi; pelibatan semua costumer; baik eksternal maupun internal.

---

[60] C.Rogers, *Teacher Expectation: Implication for School Improvement,* dalam *teaching and Learning,* dalam Ch. Forges and R Fox (eds), (Oxford: Black Well Pub Ltd, 2002), h. 35.

Secara garis besar setidaknya ada dua faktor utama yang mempengaruhi mutu proses dan hasil belajar mengajar dikelas, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.[61] Adapun yang tergolong faktor internal adalah faktor psikologis, sosiologis dan fisiologis yang ada pada diri siswa dan guru sebagai pebelajar dan pembelajar. Sedangkan yang termasuk faktor eksternal adalah semua faktor yang mempengaruhi proses belajar, yaitu masukan lingkungan, masukan sarana dan masukan eksternal lainya.

Indikator mutu pendidikan seperti yang diungkan Garvin yang dikutip oleh Nasution[62], setidaknya ada delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis kualitas pendidikan, yaitu:

1. Kinerja (*performa)* yaitu berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karaktersitik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli produk.
2. *Features*, merupakan aspek kedua dari performa yang menambah fungsi dasar serta berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangan.
3. Keandalan (*reliability)* yaitu berkaitan dengan kemungkinan suatu produk yang berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu.
4. Komformitas, (*comformace*) yaitu berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.
5. Daya tahan (*durability)* yaitu berkaitan dengan berapa lama produk dapat terus digunakan.
6. Kemampuan pelayanan (*serviceability)* merupakan karakteristik yang berkaitan dengan

---

[61] Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan, (*Bandung: Alfabeta, 2010), h. 100.

[62] M N Nasution, *MAnajemen Mutu Terpadu,(*Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000), h.17-18.

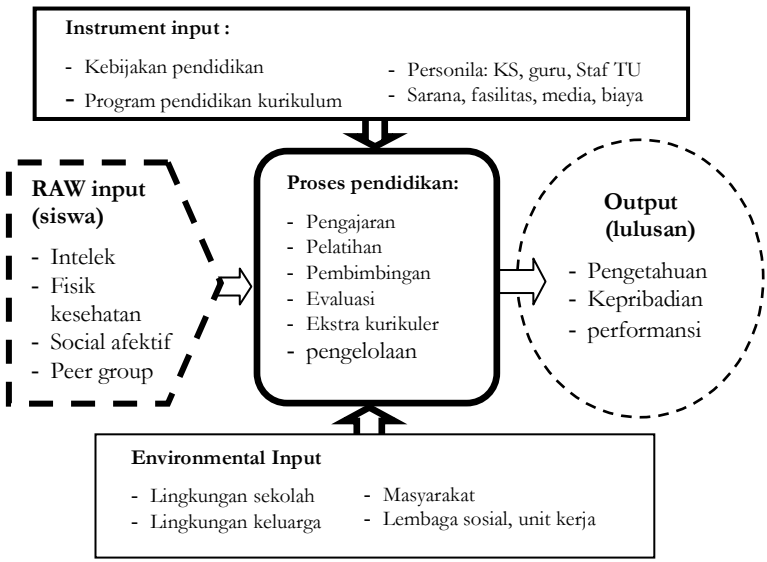
kecepatan/kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta penanganan keluhan yang memuaskan.

7. Estetika *(aesthetics)* karakteristik mengenai keindahan yang bersifat sujektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari pilihan individual.
8. Kualitas yang diapersepsikan (*percieved quality)* yaitu karakteristik yang berkaitan dengan reputasi (*brand name, image).*

Indikator mutu di atas memberikan gambaran bahwa mutu pendidikan dalam hal ini berpedoman pada konteks hasil pendidikan yang mangacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible),* seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, dan sebagainya.

Pada aspek proses, pendidikan yang bermutu mencakup berbagai input, seperti bahan ajar (*kognitif, afektif* dan *psikomotor*). Antara proses dan pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil ouput harus dirumuskan terlebih dahulu oleh sekolah, dan target yang ingin dicapai untuk setiap tahun kurun waktu tertentu harus jelas.

Untuk menjadikan sekolah bermutu maka perlu adanya keterkaitan antara input, proses dan output. Hubungan ketiga aspek input, proses dan output sebagaimana dalam gambar berikut:



Gambar Peta Komponen Pendidikan Bermutu[63].

Pada *aspek RAW input* (siswa) sebagai awal pintu masuknya peserta didik dengan mempertimbangkan tentang intelek, fisik kesehatan, sosial afektif dan peer groupnya.

Sementara pada *aspek proses* terdiri dari pengajaran, pelatihan, pembimbingan, evaluasi dan ekstra kurikuler tidak lepas adanya instrument input dan environment input. Pada aspek proses inilah yang menentukan peserta didik untuk menjadi lulusan yang berkualitas.

Pada *aspek out put* (keluaran) maka peserta didik memiliki pengetahuan, kepribadian dan perfomansi. Pendidikan yang berkualitas tidak hanya mementingkan

---

[63] Nana Syaodih dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah, (*Bandung: Refika Aditama, 2006), h. 7.

proses dan mengesampingkan input dan outcome. Antara proses, input dan outcome menjadi satu kesatuan untuk mencapai kualitas dalam pendidikan. Aspek yang dominan dalam penentuan mutu adalah pada aspek proses.

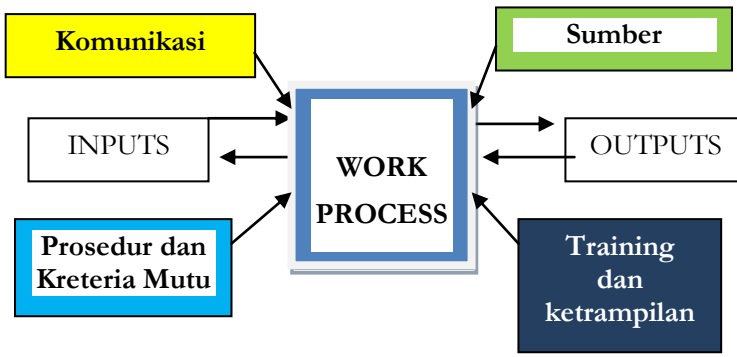
Sedangkan menurut pandangan Adams[64] arti kualitas dalam konteks pendidikan adalah:

> Dalam konteksnya, kualitas pendidikan tampaknya dapat merujuk kepada *input* (jumlah guru, jumlah pelatihan guru, jumlah buku teks), *proses* (jumlah waktu pembelajaran langsung, sejauh mana pembelajaran aktif), *output* (tesskor, tingkat kelulusan), dan hasil (kinerja dalam pekerjaan berikutnya). Selain itu, kualitas pendidikan dapat diartikan sekadar mencapai target yang ditetapkan dan tujuan. Pandangan yang lebih komprehensif juga ditemukan, dan interpretasi kualitas mungkin didasarkan pada suatu lembaga atau reputasi program, sejauh mana sekolah telah mempengaruhi perubahan dalam pengetahuan siswa, sikap, nilai, dan perilaku, atau teori lengkap atau ideologi akuisisi dan aplikasi pembelajaran.

Ungkapan di atas memberikan gambaran bahwa kualitas pendidikan didalamnya menyangkut pada input, proses dan output pendidikan. Bahkan tidak hanya pada sekedar mencapai target atau standar yang telah ditentukan namun pada reputasi lembaga dalam merespon perubahan. Komponen hubungan kerja ketiga aspek sebagaimana dijelaskan dalam gambar beikut ini:

---

[64] Don Adams, *Defining Education Quality Planning,Education Planning,* 11(2): 3-18, 1998. Baca *Juga Internasional Institut for Education Planning*, UNESCO, 2006.



Gambar Komponen kerja input, proses dan output[65]

Gambar di atas menjelaskan bahwa kerja proses meliputi komunikasi, sumber, prosedur dan kreteria mutu dan training dan ketrampilan pada SDM. Input memberikan masukan pada proses dan proses juga berpengaruh pada output, begitu juga sebaliknya.

Hal ini sebagaimana dikatakan Creemers (1992) bahwa semua yang berkepentingan dengan sekolah hendaknya mengarahkan segala sumber daya untuk mendukung terlaksananya proses pengajaran sebagai kunci untuk meningkatkan hasil belajar siswa. Sumberdaya yang dimaksud adalah bukan hanya pada manusia (*man)*, uang (*money*), dan material (*material*) akan tetapi mencakup: (a) *knowledge* (yakni kurikulum, tujuan sekolah, dan pangajaran); (b) *technology* (media, teknik, dan alat pengajaran); (c) *power* (kekuasaan dan wewenang); (d) *material* (fasilitas, suplies, peralatan); (e) *people* (tenaga

[65]John West Burnham, *Managing Quality in School; (*London: Person Education Limited. 1997) p. 57.

pendidikan, administrasi dan staf pendukung lainnya; (f) *time* (alikasi waktu pertahun, perminggu, perhari, perjam pelajaran); (g) *finance* (alokasi dana)[66].

Secara historis era kualitas bermula dari sistem inspeksi yaitu dengan malakukan deteksi terhadap masalah yang terjadi. Namun di era 1930-an, untuk mengukur kualitas menggunakan statistik dengan fokus utama pada pengendalian mutu, metode yang digunakan yaitu alat statistik. Sedangkan pada tahun 1950-an, kualitas mengalami perubahan dengan penekanan pada jaminan kualitas (*quality assurance)* yaitu melakukan koordinasi pada program kualitas dan perbaikan sistem. Sedangkan di era 1980-an, pemahaman kualitas mengalami pergeseran dengan penekanan pada manajemen kualitas strategik. Manejemen strategik berfungsi untuk melakukan persaingan kualitas dengan melakukan penekanan pada kebutuhan pasar dan konsumen. Metode yang digunakan yaitu menggunakan metode perencanaan strategik, penentuan tujuan dan pengarahan organisasi.

Pemahaman dan penekanan kualitas di atas merupakan gambaran bahwa kualitas merupakan kebutuhan bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perubahan pasar dan kebutuhan konsumen menjadi dasar sebuah organisasi dalam melakukan peningkatan kualitas.

Penjelasan era kualitas sebagaimana dijelaskan dalam tabel berikut ini:

---

[66] Creemers, *School Effectiveness, Effective Instruction and School Improvement in The Nederland.* Dalam D Reynolds & P Cuttance (Eds). School Effectiveness; research. Policy dan Practice.(New York: Chassell, 1992), p 88.

Tabel Era Kualitas

Karakteristik	Inspeksi (1800-an)	Pengendalian kualitas statistik (1930-an)	Quality Assuramce (Jaminan kualitas) 1950-an	Manajemen kualitas strategik (1980-an)
Perhatian utama	Deteksi	Pengendalian	Koordinasi	Pengaruh strategik
Pemanda-ngan terhadap kualitas	Suatu masalah untuk dipecah-kan	Suatu masalah untuk dipecahkan	Suatu masalah untuk dipecahkan tapi diatasi secara proaktif	Peluang kompetetif
Penekanan	Keseragaman produk	Keseragaman produk dengan pengukuran inspeksi	Jaringan produksi keseluruh-an, dari desain sampai pasar, dan kontribusi dari semua kelompok fungsional untuk mencegah kegagalan kualitas	Kebutuhan pasar dan konsumen
Metode	Penaksir-an dan pengukur-an	Alat dan teknik statistik	Program dan sistem	Perencanaan strategik, penentuan tujuan, dan pengarahan

				organisasi
Peranan profesional kualitas	Inspeksi, penyortir-an, perhitung-an dan penggolong an	Mencari dan memecahkan masalah, dan penerapan metode statistik	Pengukur-an kualitas, perencana-an kualitas dan perancang-an program	Penetapan tujuan, pendidikan dan pelatihan, kerjasama antar departemen, dan perancangan program
Yang bertang-gungjawab atas kualitas	Departem -en inspeksi	Departemen pemanufaktur an dan perekayasaan	Semua departemen	Setiap orang dalam organisasi dengan kepemimpinan yang kuat dari manjemen puncak
Orientasi dan pendekatan	Kualitas "inspects in"	Kualitas yang "controls in"	Kualitas "builds in"	Kualitas "managers in"

Sumber: Garvin dalam Bounds (1994)[67].

Pada dasarnya penelitian kualitas ditemukan sejak ditemukannya *statistical quality control* dengan diagram kontrol yang ditemukan oleh Shewhart pada tahun 1930. Hasil penelitian ini menjadi rujukan beberapa perusahaan yang melakukan perbaikan terhadap mutu baik yang ada di Jepang maupun yang ada di Amerika Serikat. Bagaimana karakteristik inspeksi, *quality control, quality assurance dan quality*

[67] Bounda G, *Beyond Total quality Management:Toward the Emerging Paradigm,* (New York: Mc Graw-Hill,1994) p 47.

management. Sebagaimana diuraikan pada tabel dibawah ini.

Tabel di atas menjelaskan bahwa perhatian utama inspeksi yakni pada deteksi. Dimana cara pandang terhadap kualitas sangat berbeda antara keempat era. Pada era inspeksi dan *quality control* memandang kualitas sebagai cara menyelesaikan masalah adalah dengan dipecahkan. Sementara *quality assurance* dan *quality management* menyelesaikan masalah mutu dengan proaktif dan peluang kompetitif.

B. Konsep Manajemen Mutu

1. Teori PDCA *Cycle*W. E. Deming

Pada dasarnya konsep *PDCAcycle* pertama kali diperkenalkan oleh Walter Shewhart pada tahun 1930 yang disebut dengan "*Shewhart cycle"*. Selanjutnya konsep ini dikembangkan oleh Dr. Walter Edwards Deming yang kemudian dikenal dengan "*The Deming Wheel"*. *PDCAcycle* berguna sebagai pola kerja dalam perbaikan suatu proses atau sistem.

Deming menganjurkan penggunaan SPC (yang dikembangkan pertama kali oleh Shewhart) agar perusahaan dapat membedakan penyebab sistemik dan penyebab khusus dalam menangani kualitas.

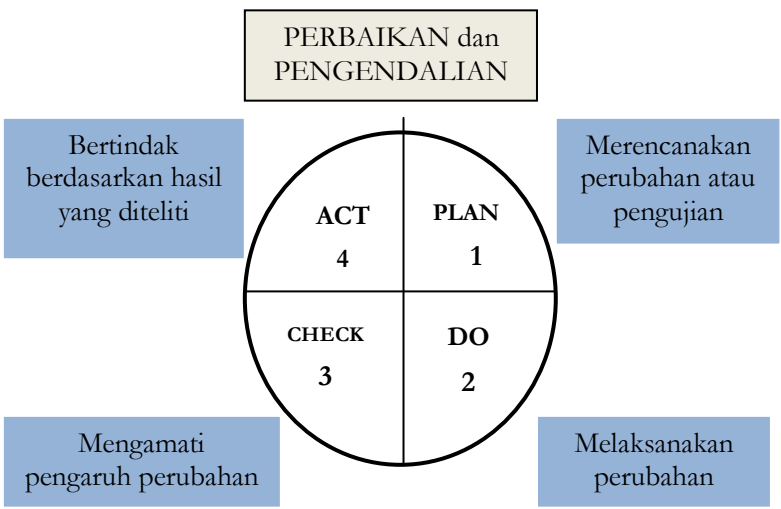
Sikluas Deming (*Deming Cycle*) dikembangkan untuk menghubungkan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan dan mengfokuskan pada sumber daya semua departemen (riset, desain, produksi dan pemasaran) dalam usaha kerjasama untuk memenuhi kebutuhan *customer.*

Tahap-tahap siklus Deming terdiri dari:

a. Mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan produk (*plan*);
b. Menghasilkan produk (*do*);

c. Memeriksa produk apakah telah dihasilkan sesuai dengan rencana (*check*);
d. Memasarkan produk tersebut (*act*), kemudian melakukan analisis bagaimana produk tersebut diterima di pasaran dalam hal kualitas, biaya, dan kreteria lainya (*analyze*).

Keempat komponen utama secara berurutan seperti pada gambar 2.3 dibawah ini:



Gambar PDCA Cycle.

Gambar PDCA yang dikemukakan oleh Deming menjelaskan bahwa ada 4 tahapan yang dilakukan dalam rangka melakukan peningkatan mutu yaitu P (*plan*), D (*do*), C (*check*) dan A (*act*).

1. Pada tahap PLAN yaitu mengembangkan rencana perbaikan. Ini merupakan langkah

setelah dilakukan pengujian ide perbaikan masalah. Rencana perbaikan disusun berdasarkan prinsip 5-W (*why, what, who, when dan where)* dan 1 -H (*how*), yang dibuat secara jelas dan terinci serta menetapkan sasaran dan target yang harus dicapai. Dalam menetapkan sasaran dan target harus dengan memperhatikan prinsip (*smart, measureable, attainable, reasonable* dan *time*).

Langkah-langkah yang dilakukan yaitu:

a. Mengidentifikasi *output* pelayanan, siapa pengguna jasa pelayanan, dan harapan pengguna jasa pelayanan tersebut melalui analisis suatu proses tertentu.
b. Mendeskripsikan proses yang dianalisis saat ini yaitu (1) pelajari proses dari awal hingga akhir, identifikasi siapa saja yang terlibat dalam proses tersebut, (2) teknik yang dapat digunakan: *brainstorming*
c. Mengukur dan menganalisis situasi tersebut yaitu (1) menemukan data apa yang dikumpulkan dalam proses tersebut (2) bagaimana mengolah data tersebut agar membantu memahami kinerja dan dinamika proses, (3) teknik yang digunakan: observasi, (4) mengunakan alat ukur seperti wawancara
d. Fokus pada peluang peningkatan mutu yaitu memilih salah satu permasalahan yang akan diselesaikan, kriteria masalah: menyatakan efek atas ketidakpuasan, adanya *gap* antara kenyataan dengan yang diinginkan, spesifik, dapat diukur.
e. Mengidentifikasi akar penyebab masalah:menyimpulkan penyebab dengan

menggunakan: (teknik yang dapat digunakan: *brainstorming,* alat yang digunakan: *fish bone analysis* ishikawa).

f. Menemukan dan memilih penyelesaian dengan cara mencari berbagai alternatif pemecahan masalah, teknik yang dapat digunakan: *brainstorming.*

2. Tahap yang kedua DO yaitu melaksanakan rencana.

   Rencana yang telah disusun diimplementasikan secara bertahap, mulai dari skala kecil dan pembagian tugas secara merata sesuai dengan kapasitas dan kemampuan dari setiap personil. Selama dalam melaksanakan rencana harus dilakukan pengendalian yaitu upaya agar seluruh rencana dilaksanakan dengan sebaik mungkin agar sasaran dapat dicapai. Langkah yang harus dilakukan yaitu:

   a. Merencanakan suatu proyek uji coba dengan cara merencanakan sumber daya manusia, sumber dana, dan sebagainya, merencanakan rencana kegiatan (*plan of action*);
   b. Melaksanakan *Pilot* Project yang dilaksanakan dalam skala kecil dengan waktu relatif singkat (± 2 minggu).

3. Tahap ketiga CHECK atau STUDY yaitu dengan memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai.

   Memeriksa atau meneliti merujuk pada penetapan apakah pelaksanaannya berada pada jalur, sesuai dengan rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Untuk melakukan pemantauan rencana dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Evaluasi hasil proyek (bertujuan untuk efektivitas proyek tersebut), membanding-kan target dengan hasil pencapaian proyek (data yang dikumpulkan dan teknik pengumpulan data harus sama), target yang ingin dicapai 80%, teknik yang digunakan: observasi dan survey, alat yang digunakan: kamera dan kuisioner;
b. Membuat kesimpulan proyek (hasil menjanjikan namun perlu perubahan, jika proyek gagal, cari penyelesaian lain, jika proyek berhasil, selanjutnya dibuat rutinitas;

4. Tahap keempat ACT yaitu melaksanakan tindakan penyesuaian bila diperlukan. Penyesuaian dilakukan bila dianggap perlu, yang didasarkan pada hasil analisis di atas. Penyesuaian berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari timbulnya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya. Langkah yang dilakukan yaitu:
   a. Standarisasi perubahan: (1) pertimbangkan area mana saja yang mungkin diterapkan; (2) revisi proses yang sudah diperbaiki; (3) modifikasi standar, prosedur dan kebijakan yang ada; (4) komunikasikan kepada seluruh staf, pelanggan dan suplier atas perubahan yang dilakukan; (5) lakukan pelatihan bila perlu; (6) mengembangkan rencana yang jelas; (7) dokumentasikan proyek.
   b. Memonitor perubahan.

Siklus PDCA tersebut di atas dilakukan secara berkesinambungan dan berputar terus-menerus. Jika perbaikan sudah dilakukan maka harus melakukan

putaran perbaikan guna memberikan inspirasi untuk perbaikan selanjutnya. Karena itu manajemen mutu harus dilakukan secara terus-menerus dan selalu merumuskan sasaran dan target-target baru, dan tidak boleh berhenti dalam melakukan perbaikan kualitas.

Menurut Deming[68] untuk melakukan perbaikan mutu dengan melaksanakan 14 langkah yang dinamakan *Deming 's Fourteen Points* yaitu; (1) *Create constancy of purpose; (2) Adopt the new philosophy; (3) Stop dependancies on mass inspections;* (4) *Don't award business based upon the price;* (5) *Aim for continuous production and service improvement; (6) Bring in cutting-edge on the job training;* (7) *Implement cutting-edge methods for leadership; (8) Abolish fear from the company; (9) Deconstruct departmental barriers; (10) Get rid of quantity-based work goals; (11) Get rid of quotas and standards; (12) Support pride of craftsmanship; (13) Ensure everyone is trained and educated; (14) Make sure the top management structure supports the previous thirteen points.*

Lebih lanjut Deming memaparkan penyakit mematikan dalam manajemen yaitu (1) kurang konstannya tujuan, (2) pola pikir jangka pendek. (3) evaluasi prestasi individu, (4) rotasi kerja yang tinggi. (5) manajemen yang menggunakan angka yang tampak.

Berdasarkan paparan pemikiran Deming tentang peningkatan mutu ada beberapa asumsi dasar yang digunakan dalam konsep pemikiran Deming sebagai berikut: *Pertama*, dapat dilihat bahwa pendekatan sementara awalnya memfokuskan perhatian pada proses yang ada untuk mendapatkan

[68]W. Edwards Deming,*Out of the Crisis.*(MIT Press, 1986), p. 67

perbaikan kemudian segara mencari penyebab khusus kegagalan. Setelah menemukan penyebab kegagalan dengan secepatnya kembali fokus pada proses manajemen dan sikap. Deming tampaknya percaya bahwa perubahan sebagai upaya dalam rangka untuk perbaikan berkelanjutan yang ingin dicapai. *Kedua,* adalah asumsi bahwa metode statistik, harus digunakan dengan benar, sehingga memberikan bukti kuantitatif untuk mendukung perubahan. *Ketiga,* adalah bahwa perbaikan terus-menerus keduanya mungkin dan harus dilakukan.

2. Teori Trologi Kualitas Juran

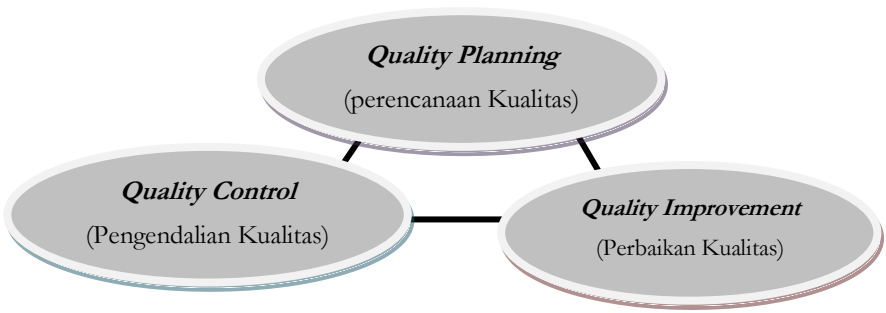
Juran mendefinisikan kualitas sebagai sesuatu yang cocok atau sesuai untuk digunakan (*fitness for use)* yang mengandung pengertian bahwa suatu barang atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh pemakainya. Pengertian cocok untuk digunakan ini mengandung 5 dimensi utama, yaitu kualitas desain, kualitas kesesuaian, ketersediaan, keamanan, dan *fiel use.*

Menurut Juran tiga langkah dasar merupakan langkah yang harus di ambil perusahaan bila ingin mencapai kualitas. Ketiga langkah tersebut terdiri dari:

a. Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
b. Mengadakan program pelatihan secara luas.
c. Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Ketiga langkah di atas merupakan langkah yang harus dilakukan perusahaan bila mereka ingin mencapai kulitas dunia. Menurut Juran ada titik *diminishing return* dalam hubungan antara kualitas dengan daya saing.

Konsep Trilogi Juran (*The Juran Trilogy)* merupakan intisari dari fungsi manajerial yang utama. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam gambar dibawah ini:



Gambar *Trilogi Kualitas*

Konsep Ttrilogi Juran merupakan tiga tahapan yang dilakukan dalam peningkatan mutu.

Tahap *Quality Planning,* meliputi pengembangan produk, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Adapun langkah yang dibutuhkan adalah: (a) menentukan siapa yang menjadi pelanggan; (b) mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan; (c) mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan; (d) mengembangkan sistem proses yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimewaan tersebut; (e) menyebarkan rencana kepada level operasional.

Tahap *Quality Control* dimana pengendalian mutu dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut: (a) menilai kinerja kualitas; (b) membandingkan kinerja dengan tujuan; (c) bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan.

Tahap *Quality Improvment* yaitu harus dilaksanakan secara *on going* dan terus menerus dengan langkah sebagai berikut: (a) mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas setiap tahun; (b) mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukakn proyek perbaikan; (c) membentuk suatu tim proyek yang bertanggungjawab dalan menyelesaikan proyek pembangunan; (d) memberikan tim tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mendiagnosis masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi, dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh[69].

Selain itu Juran memberikan langkah-langkah untuk memperbaiki kualitas dengan menggunakan sepuluh langkah (*Ten Steps to Quality Improvement*) yaitu:

1. Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan.
2. Menetapkan tujuan perbaikan.
3. Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4. Menyediakan pelatihan.
5. Melaksanakan proyek-proyek yang bertujuan untuk pemecahan masalah.
6. Melaporkan perkembangan.
7. Memberikan penghargaan.
8. Mengkomunikasikan hasil-hasil yang dicapai.
9. Menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai.

---

[69] Fandi Tjiptono, *Total Quality Management,* (Jogjakarta; Andi Offset, 2009), h. 55.

10. Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem reguler perusahaan.

3. Teori *Zero Deffect* Philip B. Crosby

Crosby terkenal dengan konsep manejemen *zero defect* dan pencegahan, yang menentang tingkat kualitas yang dapat diterima secara statistik (*acceptable quality level)*. Ia juga dikenal dengan *quality vaccine dan Crosby fouteen step to quality improvement.*

Pandangan Crosby tentang kualitas sebagaimana yang diungkapkan dalam dalil-dalil kualitas. Dalil-dalil itu dikemukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pokok sebagai berikut:

a. Apa yang dimaksud dengan kualitas?
b. Sistem seperti apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kualitas?
c. Standar kinerja bagaimana yang harus digunakan?
d. Sistem pengukuran seperti apa yang dibutuhkan?

Dalil yang digunakan oleh Crosby dalam memahami manajemen kualitas adalah[70]:

1. Kualitas adalah sama dengan persyaratan.
   Pada awalnya kualitas diterjemahkan sebagai tingkat kebagusan atau kebaikan (*goodness)*. Definisi ini memiliki kelemahan, yaitu tidak menerangkan secara spesifik baik atau bagus itu bagaimana. Definisi kualitas menurut Crosby adalah memenuhi atau sama dengan persyaratan (*conformance to requirement)*. Kurang sedikit saja

[70]Philip Crosby, *Quality Is Free,* (New York: McGraw-Hill, 1979). Lihat Vincent K dan Joel L Ross dalam *Principles of Total Quality,* (CRC Press. LLC.2004). p 5.

dari persyaratannya maka suatu barang atau jasa dikatakan tidak berkualitas. Persyaratan itu sendiri dapat berhasil sesuai dengan keinginan pelanggan, kebutuhan organisasi, pemasok dan sumber, pemerintah, teknologi serta pasar atau persaingan.

2. Sistem kualitas adalah pencegahan.
   artinya sistem kualitas adalah penilaian dan perlu untuk melakukan pencegahan terhadap produk yang kurang bagus atau cacat.
3. Kerusakan nol (*zero defect*) merupakan suatu standar kinerja yang harus digunakan. Artinya sebisa mungkin untuk menghindari kerusakan saat pertama dan setiap kali produksi.
4. Ukuran kualitas adalah *price of nonconformance.*
   artinya kualitas merupakan sesuatu yang harus dapat diukur, dan biaya yang dikeluarkan juga bisa terukur.

Menurut pendapat Crosby ada empat belas langkah yang harus dilakukan dalam rangka untuk peningkatan mutu:

1. Menjelaskan bahwa menejemen bertekad meningkatkan kualitas untuk jangka panjang.
2. Membentuk tim kualitas antar departemen.
3. Mengidentifikasi sumber terjadinya masalah saat ini dan masalah potensial.
4. Menilai biaya kualitas dan menjelaskan bagaimana biaya itu digunakan sebagai alat manajemen.
5. Meningkatkan kesadaran akan kualitas dan komitmen pribadi pada semua karyawan.
6. Melakukan tindakan dengan segera untuk memperbaiki masalah-masalah yang telah diperbaiki.
7. Mengadakan program *zero defects.*

8. Melatih para penyelia untuk bertanggungjawab dalam progran kualitas tersebut.
9. Mengadakan *zero defect day* untuk meyakinkan seluruh karyawan agar sadar adanya arah baru.
10. Mendorong individu dan tim untuk membentuk tujuan perbaikan pribadi dan tim.
11. Mendorong para karyawan untuk mengungkapkan kepada manejemen apa hambatan-hambatan yang mereka hadapi dalam upaya mencapai tujuan kualitas.
12. Mengakui/menerima para karyawan yang berpartisipasi.
13. Membentuk dewan kualitas untuk mengembangkan komunikasi secara terus menerus.
14. Mengulangi setiap tahap tersebut, karena perbaikan kualitas adalah proses yang tidak pernah berakhir.[71]

Asumsi mutu yang dipergunakan dalam pendekatan Crosby sebagai berikut:

Asumsi pertama, dapat dilihat dengan jelas bahwa Crosby memfokuskan perhatian pada proses manajemen sebagai pendorong utama kualitas. Artinya, jika proses manajemen tidak berfungsi untuk mencapai kualitas, maka kualitas produk atau layanan tidak akan muncul. Misalnya, jika kualitas didefinisikan sebagai "kesesuaian dengan persyaratan", maka itu adalah mutlak bahwa persyaratan yang ditetapkan dan dikomunikasikan antara semua

[71]Daniel Hunt, *Managing for Quality,* (Illinois: Businessone Irwin. 199), p 64.

pemangku kepentingan. Jika langkah pertama tidak diambil misalnya, ketika perusahaan memproduksi apa yang bisa, bukan apa permintaan konsumen, maka akan ada masalah dengan kualitas karena persyaratan pelanggan tidak pernah dapat dipenuhi.

Asumsi kedua, adalah bahwa 'nol cacat' (*zero defect*) merupakan tujuan yang dicapai. Implikasi disini adalah bahwa produk handal apapun dapat dibuat, dalam volume yang relevan, sepenuhnya bebas dari cacat. Ini menimbulkan pertanyaan apa yang dimaksud cacat? Menurut Crosby bahwa kesesuaian produk dengan persyaratan adalah bebas cacat. Ini menunjukan pentingnya spesifikasi produk dalam menentukan kualitas.

Asumsi ketiga, adalah untuk membangun sebuah perusahaan yang bebas kesalahan, dimana kesalahan yang tidak diharapkan atau tidak diinginkan.

Dari pemikiran di atas menunjukkan bahwa antara Deming, Juran dan Crosby memiliki perbedaan dalam mendefinisikan kualitas. Kualitas (*quality*) menurut pandangan Crosby yaitu tentang *company-wide motivation*. Sementara Deming mendefisinsikan kualitas yakni fokus pada peningkatan mutu tentang *statistical process control*. Pandangan berbeda sebagaimana diungkapkan oleh Juran bahwa kualitas berkenaan dengan *project management*[72]. Ketiga pendapat kualitas di atas memberikan persepsi yang sama bahwa untuk melakukan kualitas perlu adanya perencanaan dan program kualitas.

Selain itu, ada persamaan dari ketiga pemikiran di atas yaitu:

---

[72] Lihat juga Barrie G Dale dalam *Managing Quality,* (Blackwell Publishing, 1999). p.58.

1. Inspeksi bukanlah jawaban atau kunci untuk melaksanakan perbaikan kualitas.
2. Keterlibatan kepemimpinan manajemen puncak sangat penting dan esensial dalam menciptakan komitmen dan budaya kualitas.
3. Program kualitas membutuhkan usaha dari seluruh pihak dalam organisasi dan merupakan komitmen jangka panjang. Untuk itu dibutuhkan pula pendidikan dan pelatihan.
4. Kualitas merupakan faktor utama, sementara schedule merupakan fakta skunder.

Tabel Perbandingan Pandangan Kualitas[73]

Item	Deming	Juran	Crosby
Definisi Kualitas	Suatu tingkat yang dapat diperdiksi dari keseragaman dan ketergantungan pada biaya yang rendah dan sesuai dengan pasar	Kemungkinan untuk digunakan *(fitness for use)*	Sesuai dengan persyaratan

[73] Oakland, JS, *Total Quality Management.* (London: Heinemann Professional Publishing Ltd, 1998). p 27.

Tingkat tanggung-jawab manajmen senior	Bertanggung jawab 94% atas masalah kualitas	Kurang dari 20% masalah kualita karena pekerja	Bertanggung-jawab masalah kualitas
Standar prestasi dan motivasi	Kualitas memiliki banyak skala sehingga perlu digunakan statistic untuk mengukur prestasi pada semua bidang; kerusakan nol sangat penting	Menghindari kampanye untuk melakukan pekerjaan yang sempurna	Kerusakan nol (*zero defect*)
Pendekatan umum	Mengurangi keaneka ragaman dengan perbaikan berkesinambungan dan menghentikan ispeksi massal	Pendekatan manajemen umum terhadap kualitas khususnya unsure manusia	Pencegahan bukanlah inspeksi
Struktur	14 butir ubtuk manajemen	10 butir untuk perbaikan kualitas	14 langkah perbaikan kualitas
Pengendalian proses statistic	Metode statistik untuk pengendalian kualitas harus digunakan	Merekomendasikan SPC, tetapi mengingtkan bahwa SPC dapat mengakibat-kan *total driven approach*	Menolak tingkat kualitas yang dapat diterima secara statistik

Basis perbaikan	Secara terus menerus mengurangi penyimpangan; menghilangkan tujuan tanpa metode	Pendekatan kelompok proyek menetapkan tujuan	Suatu proses, bukanlah suatu program, tujuan perbaikan
Kerjasama tim	Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan memecahkan kendala antar departemen	Pendekatan tim dan gugus kendali mutu	Kelompok perbaikan kualits dan dewan kaulitas
Biaya kualitas	Tidak ada optimum perbaikan terus menerus	*Quality is not free* terdapat suatu optimum	*Cost of nonconformance; quality is free*
Pembelian dan barang yang diterima	Inspeksi terlalu terlambat; menggunakan tingkat kualitas yang dapat diterima	Masalah pembalian merupakan hal yang rumit sehingga diperlukan survey formal	Nyatakan persayaratan; pemasok adalah perluasan
Penilaian pemasok	Tidak, kritikal dari kebanyakan system	Ya, tetapi mebantu pemasok memperbaiki	
Hanya satu *sourcing of supply*	Ya	Tidak, dapat diabaikan untuk meningkatkan daya saing	

Sedangkan dalam falsafah Kaizen[74] ada empat langkah dalam melakukan penyederhanaan kerja untuk melakukan perbaikan mutu berkesinambungan, sebagai berikut:

1. Hilangkan semua langkah yang tidak perlu.
   Langkah-langkah yang tidak menambah nilai mutu diungkapkan untuk kemudian dihilangkan. Dalam hal ini perlu dipastikan bahwa langkah-langkah tersebut benar-benar tidak perlu. Menghilangkan langkah yang tidak perlu merupakan kegiatan yang paling besar terhadap langkah-langkah Kaezin dalam hal jangka waktu proses dan pengurangan sumber daya manusia.
2. Gabungkan semua langkah-langkah yang berkaitan.
   Sesudah semua proses yang membosankan dan tidak menambhah hasil dihilangkan, langkah untuk kemungkinan mengadakan kombinasi, konsolidasi dan melaksanakan langkah-langkah dalam proses menuju hasil.
3. Adakan perubahan terhadap proses-proses.
   Memeriksa semua proses yang masih tinggaluntuk kemungkinan diadakan perubahan dalam urutanya. Ketiga langkah Kaezin tersebut di atas mempunyai ciri adanya tambahan biaya yang minimal atau bahkan mungkin tidak membutuhkan tambahan biaya sama sekali.
4. Tambahkan sumber daya atau adakan penggantian langkah dalam proses.
   Apabila dalam melaksanakan ketiga langkah Kaizen di atas kita tidak dapat mencapai tujuan perbaikan kerja yang dimaksud, maka

---

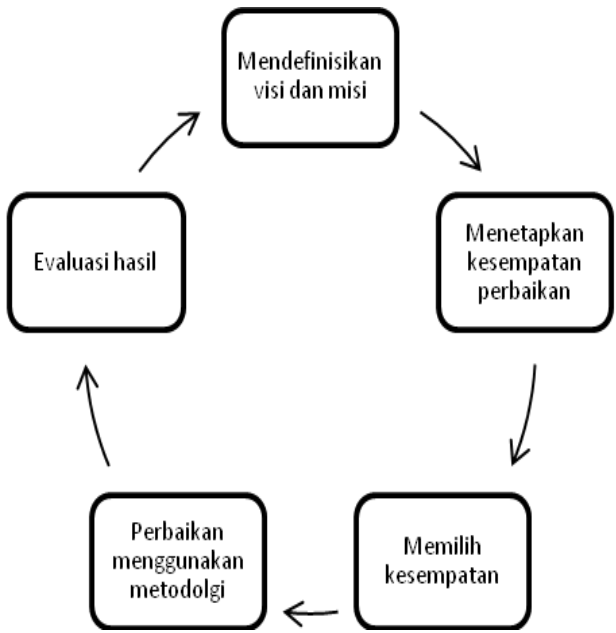
[74] Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Management,* (Yogyakarta: Andi Ofset. 2004), h. 148-150.

sebagai langkah terakhir yaitu menambahkan sumberdaya manusia sebagai investasi dan subtitusi langkah-langkah baru yang lebih cepat.

Falsafah di atas merupakan sebuah solusi untuk menangani masalah yang terjadi dalam perusahaan. Keempat langkah di atas memberikan pengertian bahwa untuk melakukan perbaikan mutu yang berkesinambungan tidak memerlukan biaya yang mahal. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Kozo Koura (1991) dalam organisasi apabila terjadi persoalan kritis terhadap system atau produk, kita perlu melakukan perubahan ulang yang berkadar terobosan.

Untuk menghindari kesulitan dalam melakukan perbaikan Syalor[75] menyarankan sistem siklus berkesinambungan yang melibatkan 5 tahap. Siklus dimulai dengan mendefinisikan visi atau misi dariorganisasi. Kepemimpinan puncak menentukan visi, dengan masukan dari semua orang. Kemudian setiap orang dalam organisasi mengetengahkan misi khusus untuk menyelesaikan keseluruhan visi. Dalam melakukan hal ini, fokus dan prioritas visi tersebut telah ditetapkan, dipahami dan didukung oleh semua. Sebagaimana dijelaskan dalam gambar berikut:

[75]Prescott, B.D. *Creating a World Class Quality Organization*, (London, Kogan Page.1995), p.76



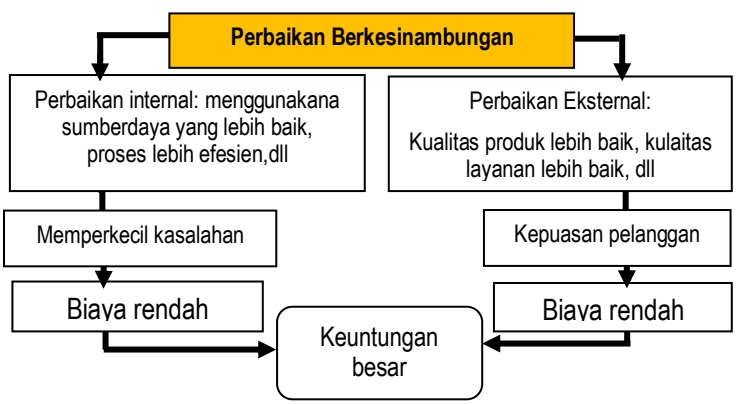
Gambar Siklus Perbaikan Berkesinambungan

Dalam konteks pendidikan perbaikan berkesinambungan merupakan hal yang penting dilakukan. Proses melakukan perbaikan dengan membuat visi dan misi sekolah kemudian menentukan program perbaikan, memilih kesempatan perbaikan dengan menggunakan metodologi dan mengevaluasi hasil perbaikan.

Untuk melakukan peningkatan mutu memerlukan perbaikan yang berkesinambungan melalui

peningkatan kualitas internal dan eksternal[76] peningkatan internal yaitu meliputi efisiensi proses, guna memperkecil kesalahan untuk mencapai kualitas baik dengan menggunakan harga murah *(low cost)*. Sedangkan peningkatan eksternal yaitu mutu pelayanan yang lebih baik dengan memberikan kepuasan pada pelanggan dengan menggunakan biaya rendah untuk mencapai profit yang tinggi.

Tabel peningkatan mutu berkelanjutan, baik pada *internal improvement* dan *eksternal improvement* sebagaimana yang dijelaskan dalam gambar di bawah ini:



Gambar *Perbaikan berkesinambungan*[77]

Gambar di atas menunjukkan cara mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi dengan menekankan

[76]Kanji, G.K., Yui, H. *Total quality culture, Total Quality Management,* 1997 Vol. 10, p. 417-428.

[77]Ciampa, D. *Total Quality: A User guide for Implementation*, Addison Wesley Publishing Company, USA. 1992

pada peningkatan kualitas internal dan eksternal. Perbaikan internal mengacu pada penggunaan sumber daya dan mencegah cacat dan masalah dalam proses. Secara bertahap, hasil dalam efektivitas pengendalian dan meminimalkan biaya produksi yang pada gilirannya menghasilkan keuntungan lebih tinggi. Demikian pula, perbaikan mutu eksternal lebih menekankan pada merancang kualitas ke produk, yang bertujuan untuk mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi dengan tetap kompetitif dengan pangsa pasar yang lebih besar. Hal ini dapat dilakukan melalui kemampuan perusahaan untuk merespon dengan cepa tpermintaan pelanggan mereka dan menawarkan mereka dengan layanan nilai tambah yang lebih baik.

Sementara menurut UNESCO dalam melakukan peningkatan mutu ada beberapa hal yang harus dilakukan yaitu[78]:

1. Sekolah harus siap dan terbuka dengan mengembangkan *a reactive mindset*, menanggalkan "*problem solving*" yang menekankan pada orientasi masa lalu, berubah menuju "*change anticipating*" yang berorientasi pada "*how can we do things differently*".
2. Pilar kualitas sekolah adalah *learning how to learn, learning to do, learning to be, dan learning to live together.*
3. Menetapkan standard pendidikan dengan indikator yang jelas.
4. Memperbaharui dan mengembangkan kurikulum sehingga relevan dengan kebutuhan masyarakat dan peserta didik.

---

[78] UNESCO (2001) *Final Report [of the]Second International Forum on Quality Improvement in Education: Policy, Research and Innovative Practices in Improving Quality of Education*, Beijing, China, 12-15 June 2001. Bangkok: UNESCO.

5. Meningkatkan pemanfaatan ICT dalam pembelajaran dan pengeloaan sekolah.
6. Menekankan pada pengembangan sistem peningkatan kemampuan professional guru.
7. Mengembangkan kultur sekolah yang kondusif pada peningkatan mutu.
8. Meningkatkan partisipasi orang tua masyarakat dan kolaborasi sekolah dan fihak-fihak lain.
9. Melaksanakan *Quality Assurance*.

Pendapat di atas berbeda dengan apa yang diungkapkan Sisum bahwa sekolah yang mengadopsi manajemen mutu dengan mengatakan bahwa: *Planning process for improvement is a relatively neglected area. Without the background to quality management principles and approaches we would have found it very difficult to manage the complexities of action planning*[79].

Menurut Kozo Kaura (1991) Untuk melakukan perbaikan berkesinambungan (*countinous improvement*) dengan melakukan trobosan penambahan 7 langkah sebagai berikut: (1) identifikasi persoalan, (2) kumpulkan dan analisis data yang meyangkut persoalan, (3) analisis sebab-sebab persoalan, (4) rencanakan dan implementasikan solusi, (5) evaluasi efek solusi terhadap proses, (6) bakukan solusi, dan (7) tinjau serta siapkan rencana untuk menghadpai persoalan yang mungkin akan timbul kemudian.

4. Teori Total Quality Manajemen (TQM)

[79] C Sisum, *School Improvement-Translation from Theology in Practice,* in Davies and West Burnham, *Reengineering and Total Quality in School,(* London Pitman: 1997), p. 123.

TQM adalah sebuah model manajemen mutu terpadu (*Total quality Management*) dimana TQM merupakan strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkn kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi. Sesuai dengan definisi dari ISO, TQM adalah senbuah pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang berpusat pada kaulitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk mensukseskan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat.

Filosofi TQM menyediakan konsep keseluruhan yang mendoron gperbaikan terus-menerusdalam suatu organisasi. Filosofi ini menekankan sebuah, sistematis terpadu, konsisten, organisasi dalam prespektif luas, yang melibatkan semua orang dan segalanya. Ini berfokus terutama pada kepuasan total bagi pelanggan internal dan eksternal dalam lingkungan manajemen yang bertujuan perbaikan terus-menerusdari semua sistem dan proses.

TQM adalah sebuah pola manajerial yang berusaha merespon perubahan yang serba cepat dan terus menerus dalam kehidupan masyarakat. Konsep manajemen ini menawarkan pendekatan baru dalam mengelola perusahaan, keutuhan dalam manajemen menjadi ciri utama TQM. Dalam TQM juga tidak dikenal sistem pemisahan secara kaku antara, *Think* (yang dilakukan manajer) dan *Act* (yang dilakukan karyawan)[80].

Menurut Neves and Nakhai prinsip dasar TQM adalah:

[80]Tciptono Fandy, *Aplikasi TQM dalam Manajemen Perguruan Tinggi, Konsep dan Pelaksanaan*, (Jakarta, Depdiknas, 1999), h. 31.

> *Some of the basic tenets of TQM are long-term perspective, customer focus, top management commitment, systems thinking, providing training and tools in quality, increased employee participation, development of a measurement and reporting system, improved communication between management and labor, and continuous improvement.*[81]

Definisi di atas menunjukkan bahwa TQM berprinsip pada fokus pelanggan, komitmen pimpinan, cara berfikir, pengembangan dan perkembangan yang terus menerus. Dalam konteks pendidikan sebagaimana yang dikatakan oleh Sallis bahwa manajemen mutu terpadu "*Total Quality Management is a philosophy and a methodology which assist institutions to manage change and set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures*." [82]

Pandangan di atas merupakan filosofi atau suatu metodologi untuk mengelola perubahan budaya perilaku. Perilaku yang dimaksud adalah upaya organisasi atau lembaga dalam merespon perubahan yang membawa pada perubahan perilaku yang berkualitas.

Sementara Carrigan mengatakan mendefinisikan TQM yaitu fokus pada harapan pelanggan dengan

---

[81] J.S Neves and Nakhai. "*The Baldrige award Framework for Teaching Total Quality Management*", Journal of Education for Business, 1993, Vol. 69 No. 2, p. 121-5.

[82] Edward Salis, *Total Quality Managament in Education*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), h. 23.

melakukan peningkatan terus menerus secara efektif dan efesien.

> *TQM is a management philosophy that builds a customer-driven, learning organization dedicated to total customer satisfaction through continuous improvement in the effectiveness and efficiency of the organisation and its processes.*[83]

Pada dasarnya manajemen mutu dalam dunia pendidikan menurut Frankin P. Schargel dalam Syafarudin dikatakan bahwa

> *Total qulity management education is process wich involves focusing on meeting and exceeding custumer expectations, continous impruvment, sharing responsibilities with employess, and reducasing scraf and rework*[84]

Artinya bahwa manajemen mutu dalam pendidikan dipahami sebagai suatu proses yang melibatkan pemusatan pada pencapaian kepuasan harapan pelanggan pendidikan, perbaikan terus menerus, pembagian tanggung jawab, dengan para pegawai, dan pengurangan pekerjaan tersisa dan pengerjaan kembali. Untuk mempermudah pemahaman tentang TQM sebagaimana diuraikan dalam di bawah ini:

---

[83] J Corrigan, *The Art of TQM*, Quality Progress, 1995. Vol 28 p. 61-64.

[84]Syafaruddin.. *Manajemen Mutu*.....hlm 35.

Tabel Definisi TQM[85]

Fokus	Pelanggan internal dan eksternal
Definisi	Meeting customer requirement
Ruang lingkup	Setiap aspek dalam organisasi
Pertanggungjawaban	Semua orang
Standar	Sesuai dengan tujuan
Metode	Mencegah bukan menemukan
Pengukuran	Tanpa cacat
Budaya	Perbaikan berkelanjutan

Pendapat di atas menekankan pengertian bahwa manajemen mutu terpadu merupakan suatu filsafat dan metodologi yang membantu berbagai institusi dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda masing-masing untuk menanggapi tekanan-tekanan faktor eksternal.

Sedangkan menurut Slamet, TQM adalah suatu prosedur di mana setiap orang berusaha keras secara terus menerus memperbaiki jalan menuju sukses. TQM bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku, tetapi merupakan proses-proses dan prosedur-prosedur untuk memperbaiki kinerja. TQM juga menselaraskan usaha-usaha orang banyak

[85] J.Corrigan, *The Art*…p. 47

sedemikian rupa sehingga orang-orang tersebut menghadapi tugasnya dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan[86].

Oleh karena TQM menselaraskan usaha-usaha orang banyak dan agar mereka bersemangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan, maka menuntut adanya perubahan sifat hubungan antara yang mengelola (pimpinan) dan yang melaksanakan pekerjaan (staf atau karyawan). Perintah dari atasan diubah menjadi inisiatif dari bawah, dan tugas pimpinan bukanlah memberi perintah tetapi mendorong dan memfasilitasi perbaikan mutu pekerjaan. Dalam ajaran TQM lembaga pendidikan (sekolah) harus memperhatikan siswa sebagai "klien" atau dalam istilah perusahaan "stakeholder" yang terbesar, sehingga suara siswa harus disertakan dalam pengambilan keputusan strategis langkah organisasi sekolah.[87]

Prinsip manajemen mutu total sebagaimana yang diungkapkan oleh Arcaro[88] sebagai berikut:

1. Berfokus pada Pelanggan
   Setiap orang di sekolah harus memahami, bahwa setiap produk pendidikan mempunyai pengguna *(customer)*
2. Keterlibatan menyeluruh

---

[86] Margono Slamet, *Manajemen Mutu Terpadui dalam Perguruan Tinggi Bermutu, (*Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1994), h. 54.

[87] Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan, (*Jakarta: IRCiSoD, 2010), h.137.

[88] Arcaro, Jerome S. *Quality in Education: In Impelmentation Handbook*. [Terjemahan]. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2005), h. 10-14.

Semua orang harus terlibat dalam transformasi mutu, manajemen harus komitmen dan terfokus pada peningkatan mutu.

3.Pengukuran

Pandangan lama mutu pendidikan atau lulusan diukur dengan dari skor prestasi belajar. Dalam pendekatan baru para profesional harus mengukur mutu pendidikan dari kemampuan dan kinerja lulusan berdasarkan tuntutan pengguna. Konteks ini bisa dilakukan pada tingkat SMK dan perguruan tinggi namun tidak bisa diberlakukan pada sekolah dasar.

4.Pendidikan sebagai sistem

Pendidikan sebagai sistem mempunyai sejumlah komponen, seperti siswa, guru, kurikulum, sarana prasarana, media sumber belajar, orang tuadan lingkungan.

5.Perbaikan yang berkelanjutan

Bahwa setiap proses perlu diperbaiki dan perbaikan itu tidak hanya pada saat itu, namun membuthkan waktu dan dilakukan secara terus menerus.

Implemantasi TQM dalam pendidikan tujuan akhirnya adalah meningkatkan kualitas, daya saing bagi *output* (lulusan) dengan indikator adanya kompetensi, baik intelektual maupun skill, serta kompetensi sosial siswa yang tinggi.

Tingkatan manajemen mutu dimulai pada aspek *inspeksi*, kemudian *quality control (QC)*, *quality assurance (QA)* dan *total quality management (TQM)*. Keempat tingkatan mutu sebagaimana pada tabel 2.4 sebagai berikut:

TOTAL QUALITY MANAGEMENT	Involves supplier and customer Aims for continuous improvement Concern product and processes Responsibility with all worker *Delivered through team work*
QUALITY ASSURANCE	Use of statistical process control Emphasis on prevention External accreditation Delegated involvement Audit of quality system Cause and effect analisis
QUALITY CONTROL	Concerned with product testing Responsibility with supervisot Limited quality criteria Some self-inspection Paper-based system
INSPECTION	Post production review Reworking Rejection Control of work force Limited to physical product

Tabel The Hierarchy of Quality Management[89]

[89] Dale, B.G and Plunkett, *Managing Quality, (*Philip Alan, 1990), p.4 .

Berdasarkan beberapa pengertian TQM yang diungkapkan di atas ada beberapa karakteristik TQM. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Nawawi[90] Tjiptono[91] sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan, baik pelangggan internal maupun pelanggan eksternal.
   Pelanggan eksternal merupakan penentu kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.
2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
   Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan, organisasi harus torobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaan berdasarkan pada prespektif "bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?" bila organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip "*good enough is never good enough*".
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
   Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam menerapkan TQM, terutama untuk mendisain pekerjaan dan dalam proses pengmabilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan

---

[90] Hadari Nawawi, *Manajemen Stategik Organisasi Non Profit Bidang pemerintahan dengan Ilustrasi di bidang Pendidikan, (*Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2003), h. 127.

[91] Fandy Tjiptono, *Total Quality Management,* (Yogyakarta: Andi. Ofset. 2003), h 15-18.

pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan digunakan dalam menyusun patok duga *(brenchmark*).

4. Memiliki komitmen jangka panjang.
   TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu diperlukan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Membutuhkan kerjasama tim.
   Dalam menerapkan TQM kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitar.

6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
   Setiap produk atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu sistem. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kaulitas yang dihasilkan dapat meningkat.

7. Menyelenggarakan pelatihan dan pendidikan.
   Dalam organisasi yang menerapkan TQM pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk selalu belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhir dan tidak mengenal batas usia.

8. Memberikan kebebasan yang terkendali.
   Keterlibatan dan pemberdayaan dalam pengembilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung-jawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat.

9. Memiliki kesatuan yang terkendali.

Setiap usaha dapat diarahakan pada satu tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti harus selalu ada persetujuan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam menerapkan TQM.

5. Manajemen Mutu Dalam Prespektif Islam

Islam sebagai agama universal yang banyak memberikan pandangan, ajaran dan prinsip tentang manajemen. Prinsip manajemen yang meliputi perencanaan, pengelolaan, pengawasan, pengaturan baik secara pribadi, organisasi maupun keluarga semua terdapat dalam ajaran Islam. Kualitas pribadi, kualitas keluarga, kualitas kelompok merupakan ajaran yang menyangkut mutu.

1. Kualitas dilakukan melalui perencanaan dengan berpijak pada perubahan.
   Hal ini sebagaiamana yang dijelaskan dalam Al-Qur'an [92]

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ
إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ١٨

"Wahai orang-orang yang beriman bertaqwalah kamu sekalian kepada Allah, dan lihatlah dirimu masing-masing untuk berbuat pada masa yang akan datang. Dan bertaqwalah kepada Allah

[92] *Al Qur`an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 1982), h.1121.

sesungguhnya Allah mengetahui apa-apa yang kamu kerjakan."(Surat Al Hasyr: 18)

Makna ayat di atas menggambarkan bahwa organisasi harus mampu melakukan perencanaan strategis dengan menggunakan analisis SWOT. Dalam konteks pendidikan sekolah harus mampu melakukan review terhadap sekolahnya. Dengan melakukan review sekolah akan mampu melihat kekuatan dan kelemahan yang ada di sekolah. Selanjutnya sekolah melihat tantangan dan peluang untuk mengadakan perencanaan strategis.

2. Tidak ada perbuatan yang sia-sia
   Hal ini sebagaimana yang terdapat pada al Qur`an

إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجۡرَ مَنۡ أَحۡسَنَ عَمَلًا ٣٠

"*Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal shaleh, tentunlah kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalanya dengan baik."* (QS. Al Kahfi: 30)[93]

Ayat di atas menunjukkan pemahaman bahwa setiap perencanaan untuk mencapai kualitas dengan melakukan suatu usaha, maka yang menjadi imbalanya adalah kualitas (mutu) yang baik. Semua usaha tidak akan menjadi sia-sia tapi akan menjadikan hasil yang sesuai dengan usahanya. Usaha yang dimaksud adalah melakukannya dengan mempertimbangkan tujuan dan program yang telah dicanangkan oleh

[93] *Al Quran*…, h. 568.

lembaga pendidikan. Hal ini dipertegas dalam al-Quran yang mengajarkan bahwa Allah tidak akan mengubah suatu kaum jika kaum itu tidak mau mengubahnya sendiri.

3. Kualitas bukan bicara tapi berbuat (*act not talk only*)
   Sebagaimana dalam Al-Qur`an

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفۡعَلُونَ ﴿٢﴾
كَبُرَ مَقۡتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفۡعَلُونَ ﴿٣﴾

"Wahai orang-orang yang beriman, kenapa kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan (2). Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan (QS.Ash Shaf: 2-3)[94]

Mutu dalam ayat di atas digambarkan yaitu tidak hanya berbicara tapi mutu merupakan tindakan yang nyata. Sebab mutu tidak hanya dikatakan namun perlu tindakan yang jelas, yang didasarkan pada pengetahuan (*knowledge*). Ayat di atas juga menjelaskan bahwa kulaitas harus menggunakan metodologi, sehingga mengetahui apa yang akan dilakukan.

4. Kualitas sesuai dengan takaran (*quality is standart*)

۞ أَوۡفُواْ ٱلۡكَيۡلَ وَلَا تَكُونُواْ مِنَ ٱلۡمُخۡسِرِينَ ﴿١٨١﴾

[94] Al Qur`an…, h 1128.

Sempurnakanlah takaran (ukuran) dan janganlah kamu termasuk orang-orang yang merugikan (QS.Asy-Syu`ara: 182)[95]

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿١﴾

ٱلَّذِينَ إِذَا ٱكْتَالُوا۟ عَلَى ٱلنَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿٢﴾

وَإِذَا كَالُوهُمْ أَو وَّزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ ﴿٣﴾

Kecelakaan besar bagi orang-orang yang curang (1), (Yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran (ukuran) dari orang lain mereka minta dipenuhi (2), Dan apabila mereka menakar atau menimbang (mengukur) untuk orang lain, mereka mengurangi (tidak tepat-benar) (QS Al Muthaffifin: 1-3)[96].

Ayat-ayat diatas menjelaskan mutu berdasarkan ukuran, dalam masyarakat industri dikenal sebagai variable. Dalam mengukur mutu maka yang utama adalah kualitas tanpa cacat. Dalam konteks pendidikan maka sekolah harus mampu membuat standar mutu, standar mutu yang mampu diukur dengan pasti. Pengukuran ini penting untuk melihat jalannya mutu yang telah ditetapkan.

Pandangan mutu yang lain sebagaimana diungkapkan dalam hadits Rasulullah SAW yang artinya "*Allah telah mewajibkan kamu untuk berbuat baik (ihsan) dalam segala hal" dan bahwa "Allah*

[95] Al Qur`an…, h 738.

[96] Al qur`an …,h 1233

menyukai orang yang melakukan sesuatu pekerjaan, ia melakukan dengan indah dan sebaik mungkin (sempurna).

Pertama, aspek *ihsan* (kebaikan) artinya manusia harus menjadi bagus secara dhohir dan batin dan mampu mengimplementasikan ke ihsanan dalam kerja, perilaku, dimasyarakat. Untuk mencapai kualitas keihsanan maka diperlukan perencanaan, kontrol, pengawasan. Dalam istilah lain adalah teliti, kerja terbaik dan tidak ada cela (cacat) (*zero difect*).

Kedua, *itqan* (kesempurnaan) yang artinya setelah melakukan dan mengimplementasikan keihsanan maka manusia akan mencapai kesempurnaan hidup. Kesempurnaan mempunyai makna bermanfaat bagi orang lain. Manusia adalah *`abdun* yang bermakna melayani orang lain bukan meminta dilayani orang lain. *`abdun* memiliki makna melayani apa yang menjadi keinginan pelanggan (*customer*). Hal ini seperti yang disabdakan Hadist Nabi yang artinya "*Sebaik-baik manusia adalah bermanfaat bagi manusia lainya".* Hadits ini menujukkan bahwa mencapai kesempurnaan adalah berrmanfaat bagi orang lain. Dalam konteks mutu, memberikan kepuasan (*satisfaction*) bagi pelanggan.

Untuk "menilai mutu produk yang dihasilkan", seperti yang dungkapkan oleh Rasulullah dalam hadits yang artinya: "*Barangsiapa yang hari ini lebih baik dari hari kemarin sesungguhnya dia telah beruntung, barangsiapa yang hari ini sama dengan hari kemarin, maka sesungguhnya ia telah merugi. Dan barangsiapa yang hari ini lebih buruk dari hari kemarin, maka sesungguhnya ia terlaknat."*

Pemahaman hadits di atas bila dikaitkan dengan pemaknaan dan konsep mutu maka sangat sinkron. Di mana konsep inti mutu yang menekankan pada pengembangan secara terus-menerus seperti yang

diungkapkan oleh Deming, Juran, maupun Crosby. Islam menekankan pada perbaikan kualitas yang secara terus menerus agar hidupnya tidak dikatakan merugi. Kualitas yang dimaksud tidak hanya pada aspek spiritual namun juga menyangkut aspek social dan manajerial.

BAB III
SEKOLAH BERPRESTASI

1. Konsep Sekolah Berprestasi

Sekolah berprestasi merupakan istilah yang kurang lebih memiliki "persamaan" dari *exellence school, good school, effective school, improvement school* dan berbagai istilah yang biasanya digunakan untuk menunjukkan kualitas sekolah biasa dengan sekolah yang unggul[97]. Walupun penekanan istilah

[97] Paling tidak ada empat kategori sekolah apabila dilihat dari mutu dan proses pendidikannya, yaitu: *Bad school* adalah sekolah yang memiliki in put yang baik atau sangat baik tetapi proses pendidikannya tidak baik dan menghasilkan out put yang tidak bermutu. *Good school* adalah sekolah yang memiliki in put yang baik, proses baik dan hasilnya (out put-nya) baik. *effective school* adalah sekolah yang memiliki in put baik/kurang baik, proses pendidikannya sangat baik dan menghasilkan out put baik/sangat baik. Sedang *excellence school* adalah sekolah yang in put nya sangat baik, prosesnya sangan baik dan menghasilkan lulusan (out put) yang sangat

tentu berbeda dengan yang lainya. Beberapa istilah di atas antara lain dikemukakan oleh Margaret Preedy dalam bukunya Frymier dkk, dalam "*One Hundred Good Schools*, (1984) dan Townsend dalam "*Effective Schooling for The Community*" (1994), "*Managing the Effective School*" (1993).

Sementara *good school* dikemukakan oleh John T. Lowel and Kimbal Wiles, dalam "*Supervision for Better Schools"* (1983). Istilah di atas memiliki persamaan dengan sekolah berprestasi, sekolah favorit *(favorite school*), sekolah unggulan (*excellence school*), sekolah yang sukses (*successful school*), sekolah bermutu (*quality school*), sekolah percontohan, sekolah model, sekolah elite, sekolah pujaan, sekolah mahal, maupun sekolah harapan.

Sedangkan Departemen Pendidikan Nasional, memiliki delapan criteria sekolah unggul yaitu: (1) siswa yang masuk terseleksi dengan ketat dan dapat dipertanggung-jawabkan berdasarkan prestasi akademik, psikotes dan tes fisik; (2) sarana dan prasarana pendidikan terpenuhi dan kondusif bagi proses pembelajaran, (3) iklim dan suasana mendukung untuk kegiatan belajar, (4) guru dan tenaga kependidikan memiliki profesionalisme yang tinggi dan tingkat kesejahteraan yang memadai, (5) melakukan improvisasi kurikulum sehingga memenuhi kebutuhan siswa yang pada umumnya memiliki motivasi belajar yang tinggi dibandingkan dengan siswa seusianya, (6) jam belajar siswa umumnya lebih lama karena tuntutan kurikulum dan kebutuhan belajar siswa, (7) proses pembelajaran lebih berkualitas dan dapat dipertanggung jawabkan kepada siswa

---

baik Sekolah yang efektif (*effective school*), adalah sebuah istilah untuk menggambarkan sekolah yang ideal.

maupun wali siswa, dan (8) sekolah unggul bermanfaat bagi lingkungannya[98]

Sejalan dengan kriteria Depdiknas di atas, menurut Lipsitz dalam "*Successful Schools for Young Adolescent*"[99] mengemukakan, sekolah dikatakan baik apabila memiliki kriteria kebaikan (*goodness*) yang banyak, di antara kebaikan yaitu pada aspek murid, aspek guru dan kelembagaan.

a. Aspek murid; kualitas lulusan diakui institusi lain yang dengan indikasi: skor tes murid di atas rata-rata kelompok murid lain yang sejenjang; guru dan muridnya sama-sama bekerja keras untuk sukses; para murid puas dengan sekolahnya; para murid yang dirujuk untuk layanan kesehatan mental rendah bahkan dibanding dengan sekolah lain; para murid memenangkan lomba-lomba olah raga dan kegiatan ekstra lainnya; banyak murid yang menstudi bahasa asing, seni dan fisik.
b. Aspek guru: para guru merencanakan pelajaran secara memadai: anggota guru cukup memadai bagi murid; anggota guru bekerjasama, membagi ide, dan saling membantu di antara mereka; pergantian guru rendah; konflik guru rendah.
c. Aktivitas kelembagaan: sekolah mempunyai program perayaan hari besar nasional dan keagamaan; program ekstrakurikuler yang menarik bagi murid; moral lembaga tinggi. (4) Orangtua menerima hasil studi anaknya secara baik; para orangtua mempunyai pilihan untuk mengirimkan anaknya pada sekolah favorit dibanding sekolah lain.

---

[98]Depdikbud, *Pengembangan Sekolah Unggul*, 1994.

[99] Lipsitz, J. *Successful schools for young adolescents*. (New Brunswick, NJ: Transaction. 1984), p. 87.

Sedangkan menurut Edmon[100] ada beberapa ciri yang membedakan antara sekolah biasa dengan sekolah berprestasi (*effective school)* di antara ciri yang melekat pada sekolah itu adalah:

a. *strong principle leadership* (kepemimpinan kepala sekolah yang kuat);
b. *safe and conducive school* (iklim sekolah yang aman dan kondusif);
c. *amphasis on the acquisition of basic skills* (penekanan pada penguasaan kecakapan dasar);
d. *teacher high expectation* (harapan guru yang tinggi terhadap hasil belajar siswa); dan
e. *frequency of evaluation* (evaluasi belajar secara teratur).

Sementara karakteristik sekolah berprestasi dapat dilihat dari inpu-proses dan ouputnya. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Muhaimin[101] yang mengatakan bahwa sekolah yang berprestasi yaitu sekolah yang input, proses dan output harus memiliki ciri-ciri seperti yang terlihat dalam tabel sebagai berikut:

---

[100] Sahril C. Marzuki, *Profil Sekolah Berkesan di Malaysia; berdasarkan model lima factor.* Jurnal Pendidikan (Journal of Education Research, Jilid 18, 1997), h. 97. Baca juga Edward Chance, *Creating an Effective School District: A Case Study,* Paper National Council of Profesor of Education Administration National Conference, (Terre Haute, Indiana, 1992), p 2.

[101] Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi* …..h104-105.

Tabel Karakteristik Sekolah Berprestasi

ASPEK	KARAKTERISTIK
Input	1. Memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas; 2. Adanya sumber daya yang tersedia dan siap; 3. Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi; 4. Memiliki harapan prestasi yang tinggi; 5. Fokus pada pelanggan (khususnya siswa); 6. Adanya input manajemen, yang ditandai dengan tugas yang jelas, rencana rinci dan sistematis, program yang mendukung pelaksanaan rencana dan system pengendali mutu yang efektif.
Proses	1. Proses pembelajaran efektif; 2. Kepemimpinan madrasah yang kuat; 3. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib; 4. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif; 5. Memiliki budaya mutu; 6. Memiliki team work kompak, cerdas dan dinamis; 7. Memiliki kemandirian; 8. Adanya partisipasi yang tinggi dari masyarakat; 9. Mempunyai keterbukaan; 10. Mempunyai kemauan untuk berubah baik psikologis maupun fisik; 11. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan 12. Responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan; 13. Memiliki komunikasi yang baik; 14. Mempunyai akuntabilitas;

	15. Memiliki dan menjaga sustainabilitas dalam program dan pendanaan.
Out put	1. Prestasi akademik ditunjukkan dengan NUN, lomba karya ilmiah, lomba matapelajaran, cara berfikir; 2. Prestasi non akademik ditunjukkan dengan keingintahuan yang tinggi, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga dan kesenian, kepramukaan dll.

Pandangan berbeda sebagaimana diungkapkan Fantini dalam "*Regaining Excellence in Education*" mengemukakan untuk menilai kualitas pendidikan, paling tidak ada empat dimensi yang harus diperhatikan: aspek individu murid, kurikulum, guru dan lulusan dari suatu proses pendidikan[102]. Sementara itu Davis dan Thomas dalam "*Effective Schools and Effective Teacher*" setelah mengutip pendapat para pakar dan berdasarkan hasil berbagai penelitian menyimpulkan lima karateristik sekolah yang efektif: (1) praktek pengelolaan kelas yang baik; (2) kemampuan akademik yang tinggi; (3) monitoring kemajuan siswa; (4) peningkatan kualitas pengajaran menjadi prioritas sekolah; (5) kejelasan arah dan tujuan[103]

Hasil temuan Coleman (1966) tentang sekolah berprestasi yang mengatakan bahwa latar belakang keluarga merupakan aspek yang menjadi penentu dari

[102]M.D. *Fantini , Regaining Excellence in Education*: (Longman Higher Education .*1986), p 78*.

[103]*Davis,* Gray A. And *Thomas*, Margaret A..*Effective Schools and Effective Teacher*. (Boston: Allyn and. Bacon. 1989), p. 97.

prestasi siswa disekolah yang efektif. Hasil temuan ini diperkuat dengan hasil penemuan yang dilakukan oleh Edmon, Brookover dan Ruter (1979) yang mengatakan bahwa ada tiga asumsi sekolah efektif yaitu: (1) mengajarkan anak-anak miskin dan minoritas menjadi anak yang memiliki keahlian khusus; (2) sekolah memiliki karakteristik yang meningkatkan pendidikan; (3) karakteristik sekolah mampu meningkatkan dan memberi dorongan pada sekolah lain.

Karakteristik sekolah efektif utamanya untuk memberikan wawasan pengetahuan yang utuh tentang kedudukan, tugas, peran dan fungsi sekolah sebagai agen pembaharuan (*agent of change)*, pelayanan, peningkatkan mutu sumber daya manusia, dan sebagai bagian tak terpisahkan dari masyarakat secara keseluruhan. Kata kuncinya terletak pada bagaimana upaya setiap warga sekolah dapat mendukung terwujudnya pelaksanakan pendidikan dan pembelajaran secara berkualitas melalui pemberdayaan berbagai komponen penting yang terdapat di sekolah dan di lingkungan masyarakat sekitar sekolah.

Menurut Purkey dan Smith (Scheenrens & Bosker, 1997) ada 13 indikator yang menggambarkan sekolah yang efektif, yaitu:

1. Manajemen berbasis sekolah dan pengembilan keputusan yang demokratis;
2. Kepemimpinan pengajaran;
3. Stabilitas staf;
4. Artikulasi dan organisasi kurikulum;
5. Pengembangan staf untuk lingkup sekolah;
6. Keterlibatan dan dukungan orang tua. Selain itu juga;
7. Pengakuan keberhasilan sekoah secara luas;
8. Waktu belajar maksimal;
9. Ada dukungan dari pemerintah setempat;
10. Perencanaan kolaboratif dan hubungan kolegial;

11. Ada rasa kemasyarakatan di antara warga sekolah;
12. Ada tujuan yang jelas dan harapan bersama tinggi
13. Ada keteraturan dan disiplin[104].

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Levin dan Lockhead yang dikutip oleh Umaedi[105] bahwa sekolah yang efektif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Manajemen berbasis sekolah (*school site management*);
2. Kepemimpinan instruksional (*instructional management*);
3. Kestabilan staf (*staff stability*);
4. Penekanan dan organisasi kurukulum (*curiculum articulation and organization*);
5. Pengembangan staf pada lingkungan sekolah *(school wide staff development*);
6. Keterlibatan dan dukungan orang tua siswa (*parental involvement and support*);
7. Penghargaan/pengakuan keberhasilan akademik pada lingkup sekolah (*shool wide recognition of academic succes*);
8. Memaksimalkan waktu beajar (*maximazed learning time*);
9. Dukungan dinas kabupaten/kota (*district support*).

Sementara itu menurut temuan Mortimore, Pamela Sammons, Stoll, Lewis dan Russel setidaknya

---

104 Lockhead, M.E. & Levin, H.M. *"Creating Effective Schools*". Chapter 1 in *Effective Schools in Developing Countries*. H.M. Levinand M.E. Lockhead, Eds.(Falmer Press. Washington DC, 1990), h. 231.

105 Umaedi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah (*MMBS/M), (Jakarta: Pusat kajian Manajemen Mutu Pendidikan. 2004), h. 121-124.

ada 12 faktor kunci yang bisa menggambarkan sekolah dikatakan berprestasi (*effective*) yaitu:

1. *Purposeful leading of the staff by the headteacher*
2. *The involvement of deputy head;*
3. *The involvement of teacher;*
4. *Consistency amongst teacher;*
5. *Structure session;*
6. *Intellectually challenging teaching;*
7. *The work-centred environment;*
8. *Limited focus within sessions;*
9. *Maximum communication between teacher and pupils;*
10. *Record keeping;*
11. *Parental involvement;*
12. *Positive climate.*[106]

Pada nomor (1 sampai 4) adalah faktor yang berkenaan dengan kebijakan sekolah (*school policy)*, pada nomor (5 sampai 9) yang berhubungan dengan kebijakan dikelas dan yang berhubungan dengan sekolah dan kebijakan kelas adalah nomor (10 sampai 12).

Dari beberapa definisi di atas menggambarkan bahwa sekolah dikatakan bermutu, unggul, efektif, berprestasi adalah sekolah yang memiliki standar pengelolaan yang baik, transparan, responsibel dan akuntabel, serta mampu memberdayakan setiap komponen penting sekolah, baik secara internal maupun eksternal, dalam rangka pencapaian visi-misi-tujuan sekolah secara efektif dan efesien. Namun istilah berprestasi merujuk pada nilai akademik dan

---

[106] Peter Mortimore, *Key Factors for Effective Junior Schooling,* dalam, *Managing The Effective School,* Edited By Margaret Preedy, (Paul Chapman Publishing Ltd, London: 1993), p.11.

non akademik yang diperoleh sekolah baik pada tingkat nasional maupun internasional.

Dari pandangan di atas dapat ditarik benang merah bahwa apapun istilah yang dipakai oleh sekolah dalam menujukkan kualitas merupakan sebuah proses yang dilalui dengan melakukan perbaikan diberbagai komponen sekolah.

Hasil penelitian yang dilakukan para peneliti tentang *effective school* terdapat sebelas indikator. Sebelas indikator inilah yang memungkinkan sebagai sekolah yang efektif, yaitu:

Tabel Indikator Sekolah Efektif[107]

1	**Kepemimpinan ofesional**	1. Memilki tujuan yang tetap 2. Pendekatan partisipatif 3. Profesional dlam memimpin
2	**Bersama-sama visi dan tujuan**	1. Tujuan utama 2. Konsisten dalam pelaksanaan 3. Kolaborasi dan kolegial
3	**Lingkungan belajar**	1. Lingkungan yang tertib 2. Lingkungan kerja yang nyaman
4	**Berpusat pada proses pembelajaran**	1. Waktu belajar maksimal 2. Perhatian pada sisi akademik 3. Fokus pda prestasi
5	**Tujuan pembelajaran**	1. Organisasi yang efektif 2. Kejlasan tujuan

[107] Pam Samon, Josh Hilman dan Mortimore, *Key Characteristicsof Effective School: a Review of School Effectiveness research.*(ISE & improvement Centre Institute of Education University of London. OFSTED, 1995). p 72.

		3. Struktur belajar 4. Praktik yang adaptif
6	**Harapan yang tinggi**	1. Harapan yang tinggi dari semua pihak 2. Harapan dikomunikasikan
7	**Penguatan yang ositif**	1. Adanya disiplin 2. Feedback
8	**Peningkatan onitoring**	1. Adanya monitoring prilaku siswa 2. Evaluasi sekolah
9	**Tanggungjawab terhadap murid**	1. Bertanggungjawab 2. kontrol kerja
10	**Hubungan sekolah -walimurid**	1. hubungan orangtua dengan sekolah
11	**Pembelajaran terorganisasi**	1. berbasis pengembangan staff

Sekolah yang efektif merupakan sekolah yang dikembangkan untuk mencapai kepuasan (*ouput*) pendidiknya, yaitu bagi orang tua, stakeholder, dan pengguna pendidikan lainya. Sekolah efektif mempunyai standar indikator yang setiap tahun meningkat, murid-murid di sekolah sangat antusias dalam belajar dan ini tercermin dalam peningkatan prosentase kehadirannya. Guru sangat konsekwen dalam memberikan pekerjaan rumah (PR) dan menilai PR itu dengan konsisten. Sekolah memiliki program dan jadwal ekstra kurikuler. Di sekolah terdapat partisipasi orangtua dengan masyarakat untuk peduli terhadap perkembangan dan kemajuan sekolah.

2. Sekolah Berprestasi dalam Prespektif Islam

Berdasarkan tujuan umum pendidikan Nasional, sebagaimana terdapat dalam pasal 4, yakni "Pendidikan Nasional bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan ketrampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan". Tujuan ini memberi acuan bahwa pendidikan sekolah Islam semestinya tidak hanya menghasilkan peserta didik yang memiliki ketaqwaan yang berorientasi pada akhirat, tetapi juga memilki pengetahuan dan ketrampilan yang berorientasi keduniaan. Atau dalam kata lain, pendidikan Islam semestinya berfungsi sebagai sarana mentransfer nilai-nilai Islam dan sekaligus ilmu pengetahuan dan ketrampilan.

Menurut Abudin[108] setidaknya ada lima hal penting yang berkaitan dengan pendidikan Islam dalam al-Qur`an sebagai berikut:

1. Perintah membaca (*Iqra')* yang diulang sebanyak dua kali. Namun tidak disebutkan obyek yang harus dibaca. Hal ini menunjukkan betapa luas yang harus dibaca.
2. Dalam perintah membaca dihubungkan dengan menyebut nama Tuhan (*bismi rabbika).* Hal ini mengisyaratkan tentang adanya visi teologis, spiritual dan transendental .
3. Kata *al-Qalam* yang arti secara hafiah berarti pena, sebagaimana terdapat pada ayat tersebut mengisyaratkan tentang pentingnya memiliki

[108] Abudin Nata, *Manajemen Pendidikan;* Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia,(Jakarta: Kencana, 2010), h. 309-311.

sarana dan prasarana dan media pendidikan dalm arti yang seluas-luasnya.

4. Kata '*allama* yang berarti mengajarkan, yang menunjukkan adanya proses pembelajaran.
5. Kata *insan* yang berarti manusia, yang menggambarkan sebagai murid atau peserta didik.

Lima aspek di atas menunjukkan bahwa Islam dari awal sudah memberikan perhatian yang besar terhadap masalah pendidikan. Hal ini dibuktikan bahwa para filsuf dan para pemikir Islam seperti Ibnu Sina, Al Ghazali, Ibn Khaldun, Ibnu Taimiyah dan Al Qabisi yang banyak membahas tentang pendidikan dan pengajaran.

Menurut Fajar pendidikan Islam dapat menjadi pendidikan alternatif apabila memenuhi empat tuntutan:

(1) kejelasan cita-cita dengan langkah-langkah yang operasional di dalam mewujudkan cita-cita pendidikan Islam;
(2) memberdayakan kelembagaan dengan menata kembali sistemnya;
(3) meningkatkan dan memperbaiki manajemen;
(4) peningkatan mutu sumberdaya manusianya[109].

Dewasa ini umat Islam menghadapi banyak tantangan dan sekaligus peluang. Artinya umat Islam di tantang untuk menciptakan generasi yang handal, unggul dan kompetitif. Sedangkan peluangnya dengan menciptakan lembaga pendidikan yang baik (unggul), yang dapat bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan yang non-Islam.

Menurut Suprayogo[110] ada tiga tipe sekolah Islam unggul, yaitu:

---

[109] Malik Fadjar, *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam* (Jakarta:LP3N. 1998), h. 150-151.

Pertama, dikatakan unggul karena input-nya memang sudah terdiri dari siswa-siswa unggul yang dijaring melalui seleksi yang ketat dan memiliki NEM-nya sudah ditentukan harus tinggi.
Kedua, unggul dalam hal fasilitas (fasilitas lengkap) karena semua fasilitas sudah terpenuhi.
Ketiga, unggul yang penekanannya pada iklim belajar yang positif dilingkunagan sekolah. Tipe inilah yang banyak digerakan di negara maju seperti Amerika Serikat. Di negara ini, sekolah Islam yang unggul adalah yang mampu memproses siswa yang bermutu rendah (*input*-nya rendah) menjadi lulusan yang bermutu tinggi (*out put*) tinggi.

Dari uangkapan di atas, setidaknya ada beberapa agenda yang harus mendapat respon dari dunia pendidikan Islam yaitu ketersediaan sarana dan prasarana, ketersediaan tenaga pendidikan yang professional, perlu ditangani dengan system manajemen professional yang modern, transparan dan demokratis dan adanya kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan tantangan dunia modern.[111]

Islam memberikan pedoman yang terkandung dalam ajaran agama. Sebagaimana ditemukan dalam hadits yang berbunyi *al Islam ya `lu wa la yu `la alaih* yang artinya *"islam itu tinggi dan tidak ada yang lebih tinggi darinya"*(HR Shahih Bukhari I: 454). Makna hadits ini menunjukkan bahwa tidak ada agama yang paling baik kecuali Islam dengan ajaran-ajaran yang

---

[110] Imam Suprayogo, *Reformasi Visi Pendidikan Islam,* (Malang:STAIN Press. 1996), h 16.

[111]Husni Rahim, *Madrasah Unggul dan Peningkatan Kualitas Pendidikan Islam*.Makalah Lokakarya Pembangunan Madrasah Unngul di Jakarta, November. 2001 dalam Suwito, *Sejarah Sosial Pendidikan Islam,* (Jakarta: Prenada Media, 2005), h. 228.

tinggi derajatnya. Hadits ini menyatakan bahwa Islam banyak memberikan pedoman dalam hidup. Agama mengajarkan agar umat Islam melakukan yang terbaik, karena Islam merupakan agama yang nilai-nilai ajaran lebih tinggi dari agama lain dan tidak ada yang mampu menyamainya. Dalam konteks pendidikan, umat Islam harus menunjukkan kualitas pendidikan yang terbaik dari sekolah yang lainya.

Beberapa prinsip dari ajaran Islam yang terdapat dalam al qur`an yang mampu dijadikan pijakan dalam mewujudakan sekolah Islam berprestasi dintaranya yaitu:

1. Prinsip tentang melakukan perbaikan secara berkesinambungan (*improvement continuous*).

قُلْ يَٰقَوْمِ ٱعْمَلُوا۟ عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّى عَٰمِلٌ ۖ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَن تَكُونُ
لَهُۥ عَٰقِبَةُ ٱلدَّارِ ۖ إِنَّهُۥ لَا يُفْلِحُ ٱلظَّٰلِمُونَ ﴿١٣٥﴾

*Katakanlah, "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu. Sesungguhnya aku pun berbuat (pula sesuai dengan tugasku). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik dari dunia ini. Sesungguhnya, orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapat keberuntungan (*Al-An`aam: 135)

Ayat di atas menjelaskan bahwa hendaknya melakukan sesuai dengan kemampuan artinya dalam konteks pendidikan prestasi tentu harus melakukan usaha maksimal untuk meraih kulitas berbeda dengan usaha yang dilakukan dengan biasa-biasa saja. Sekolah berprestasi sebagai bentuk

dari usaha yang dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam melakukan perubahan. Kandungan ayat ini mengajak kepada semua manusia untuk selalu perubahan dan perbaikan secara terus-menerus sebagaimana dijelaskan dalam al Qur`an yang berbunyi:

وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَـٰنِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾

dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya. (QS. An Najm: 39)[112].

وَأَنَّ سَعْيَهُۥ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾

Dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya). (QS. An Najm: 40)[113].

Ayat di atas menjelaskan bahwa manusia harus selalu melakukan usaha, dalam konteks sekolah berprestasi umat Islam harus melakukan sebuah usaha mwujudkan sekolah yang baik dan setiap usaha pasti akan mendapatkan hasil sesuai dengan apa yang diusahakan.

2. Untuk melakukan kajian secara internal dan eksternal.

قُلِ ٱنظُرُوا۟ مَاذَا فِى ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ ۚ وَمَا تُغْنِى ٱلْـَٔايَـٰتُ وَٱلنُّذُرُ عَن قَوْمٍ لَّا يُؤْمِنُونَ ﴿١٠١﴾

[112] Al Qur`an…, h 1070.

[113] Al Qur`an…, h 1071.

Katakanlah: "Perhatikanlah apa yang ada di langit dan di bumi. Tidaklah bermanfaat tanda kekuasaan Allah dan rasul-rasul yang memberi peringatan bagi orang-orang yang tidak beriman". (QS. Yunus: 101).

ٱقۡرَأۡ بِٱسۡمِ رَبِّكَ ٱلَّذِي خَلَقَ ١

Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang menciptakan (QS. Al-Alaq: 1)[114].

Ayat di atas memberikan pengertian bahwa Islam menganjurkan dan menyuruh untuk memperhatikan perubahan. Perubahan yang terjadi hendaknya diikuti dengan melakukan iqra` pada setiap kejadian. Dalam konteks sekolah berprestasi ayat di atas memiliki makna yang sangat penting yakni dengan melakukan analisa internal dan eksternal. Sekolah yang baik atau berprestasi hendaknya selalu membaca terhadap perubahan yang telah terjadi dan bukan resisten terhadap perubahan.

3. Hendaknya sekolah berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

أَنزَلَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ مَآءً فَسَالَتۡ أَوۡدِيَةُۢ بِقَدَرِهَا فَٱحۡتَمَلَ ٱلسَّيۡلُ زَبَدٗا
رَّابِيٗاۚ وَمِمَّا يُوقِدُونَ عَلَيۡهِ فِي ٱلنَّارِ ٱبۡتِغَآءَ حِلۡيَةٍ أَوۡ مَتَٰعٖ زَبَدٞ مِّثۡلُهُۥۚ
كَذَٰلِكَ يَضۡرِبُ ٱللَّهُ ٱلۡحَقَّ وَٱلۡبَٰطِلَۚ فَأَمَّا ٱلزَّبَدُ فَيَذۡهَبُ جُفَآءٗۖ وَأَمَّا
مَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ فَيَمۡكُثُ فِي ٱلۡأَرۡضِۚ كَذَٰلِكَ يَضۡرِبُ ٱللَّهُ ٱلۡأَمۡثَالَ

[114] Al Qur`an …, h. 1274

Allah telah menurunkan air (hujan) dari langit, maka mengalirlah air di lembah-lembah menurut ukurannya, maka arus itu membawa buih yang mengambang. Dan dari apa (logam) yang mereka lebur dalam api untuk membuat perhiasan atau alat-alat, ada (pula) buihnya seperti buih arus itu. Demikianlah Allah membuat perumpamaan (bagi) yang benar dan yang bathil. Adapun buih itu, akan hilang sebagai sesuatu yang tak ada harganya; ***adapun yang memberi manfaat kepada manusia, maka ia tetap di bumi****. Demikianlah Allah membuat perumpamaan-perumpamaan.*(QS Ar Ra`d: 17)

Makna *'adapun yang memberi manfaat kepada manusia, maka ia tetap di bumi'* dalam konteks sekolah berprestasi adalah hanya sekolah yang mampu memenuhi kebutuhan customer yang mampu bertahan dan bersaing dengan lembaga lainya. Sekolah yang mampu memenuhi kebutuhan customer, maka akan menjadi sekolah yang baik dan mampu bertahan ditengah perubahan.

وَٱخۡفِضۡ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ ﴿٢١٥﴾

Dan rendahkanlah dirimu terhadap orang-orang yang mengikutimu, yaitu orang-orang yang beriman.(QS Asy-Syu`araa: 215) [115]

وَإِذَا حُيِّيتُم بِتَحِيَّةٖ فَحَيُّواْ بِأَحۡسَنَ مِنۡهَآ أَوۡ رُدُّوهَآۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٍ حَسِيبًا ﴿٨٦﴾

[115]Al Qur`an…, h

Apabila kamu diberi penghormatan dengan sesuatu penghormatan, maka balaslah penghormatan itu dengan yang lebih baik dari padanya, atau balaslah penghormatan itu (dengan yang serupa)(QS Annisa: 86).[116]

قَدْ جَآءَكُم بَصَآئِرُ مِن رَّبِّكُمْ ۖ فَمَنْ أَبْصَرَ فَلِنَفْسِهِۦ ۖ وَمَنْ عَمِىَ فَعَلَيْهَا ۚ وَمَآ أَنَا۠ عَلَيْكُم بِحَفِيظٍ ﴿١٠٤﴾

Sesungguhnya telah datang dari Tuhanmu bukti-bukti yang terang; maka barangsiapa melihat (kebenaran itu), maka (manfa'atnya) bagi dirinya sendiri; dan barangsiapa buta (tidak melihat kebenaran itu), maka kemudharatannya kembali kepadanya. Dan aku (Muhammad) sekali-kali bukanlah pemelihara(mu).(QS. Surat al An`am: 104)[117]

Ungkapan ayat di atas sebagaimana merupakan petunjuk bahwa kepetingan masyarakat adalah menjadi utama. Dimanapun lembaga pendidikan yang baik selalu melakukan apa yang menjadi keinginan masyarakat. Pelanggan menjadi prioritas utama dalam mengembangkan sekolah. Memberi pelayanan pendidikan yang baik, hubungan yang harmonis dengan masyarakat merupakan bentuk sebagai rasa menghormati dan balasan.

[116]Al Qur`an…, h 169.

[117]Al Qur`an…., h 267.

BAB IV
TEMUAN MULTIKASUS

A. Temuan Penelitian Kasus Individu

1. Temuan Kasus di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo

Rencana untuk menetapkan kualitas sekolah merupakan sebuah kebijakan yang dilakukan secara terus-menerus. Sejarah berdiri dan perkembangan SD Muhammadiyah 1 merupakan respon kebutuhan akan sekolah yang berkualitas sebagai perjuangan yang tiada henti. Perencanaan SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dengan berpatokan pada visidan misi sekolah yaitu "melahirkan manusia muslim, berakhlaq mulia, cakap, percaya kepada diri sendiri serta memiliki aqidah islamiyah istiqomah".

Visi di atas merupakan bentuk sebuah pemikiran dan harapan agar tercipta generasi yang unggul ditengah globaliasi.

Visi SD Muhammadiyah I Sidoarjo adalah melahirkan manusia muslim, berakhlak mulia, cakap, percaya kepada diri sendiri serta memiliki aqidah islamiyah istiqomah. Dasar yang digunakan adalah kita memerlukan generasi yang berakhlaq mulia dengan memiliki aqidah islamiyah yang kuat. Sebab zaman sekarang merupakan keadaan yang penuh tantangan global dan pengaruh negatif yang ditimbulkanya. Sekolah ini diharapkan mampu mencetak generasi yang muslim dengan berlandaskan pada al Quran dan Assunnah. Memiliki kecakapan yang kompetitif di tengah globalitas dengan membekali ilmu pengetahuan dan teknologi. Sehingga muncul generasi yang memiliki kepercayaan (*confidence)* pada dirinya ketika menghadapi dunia kompetitif[118].

Visi sekolah menggariskan empat kebijakan; pertama, menjadikan generasi islami, yaitu generasi yang memiliki ilmu tentang ajaran Islam yang terkandung dalam al Quran dan As-Sunnah. Kedua, generasi yang memiliki kecakapan (*skill*) yang kompetitif di dunia global. Ketiga, mampu berjuang untuk kemajuan masyarakat. Keempat, generasi yang memiliki akidah islam yang istikomah.

Dari paparan visi dan misi sekolah merupakan dasar yang dipakai dalam melakukan perencanaan peningkatan mutu. Melakukan perencanaan peningkatan mutu harus melalui analisis terhadap kebutuhan masyarakat. Analisis ini berfungsi untuk melihat kekuatan dan kelemahan sekolah, kemudian ancaman dan peluang sekolah kedepan. Sedangkan mekanisme dalam pembuatan visi dan misi melibatkan berabagai unsur dalam sekolah.

Dalam membuat visi dan misi melibatkan semua unsur dalam lembaga pendidikan "dalam membuat visi

[118]Ikhsan, *Wawancara*, (Sidoarjo, 17 maret 2012).

dan misi sekolah dan semua unsur dalam sekolah dilibatkan, baik kepala sekolah, guru, staf dan komitte maupun masyarakat. Visi dan misi sekolah sampai sekarang masih belum berganti dan tetap karena masih sesuai dengan kebutuhan saat ini"[119]

Namun menurut Burhan selaku Kaur Kesiswaan:

> "... tidak hanya komitte yang diajak untuk membuat visi sekolah, bahkan di sekolah ini memiliki lembaga yang berasal dari wali murid yaitu ikwam yang artinya akatan walimurid. Perbedaan ikwam dengan komitte adalah pada sisi garis truktural ikwan memang tidak termasuk dalam structural namun memiliki garis kesamaan dengan komitte. Ikwam sendiri merupakan ikatan para wali murid yang anaknya sekolah disini"[120].

Ungkapan di atas menunjukkan bahwa ada jalinan hubungan yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat. Sehingga melalui hubungan yang harmonis tersebut, diharapkan tercapai tujuan sekolah yaitu terlaksananya proses pendidikan di sekolah yang efektif, efisien dan produktif sehingga menghasilkan lulusan yang produktif dan berkualitas.

Berdasarkan pada observasi peneliti pada pertemuan antara guru dengan stakeholder yang membahas tentang program kerja dan evalusi tahunan yaitu dihadiri oleh komite, masyarakat, walimurid, guru dan staf[121]. Dari hasil pengamatan di atas memberikan gambaran bahwa sekolah dalam membuat perencanaan dilakukanbersama-sama dengan pihak stakeholder.

---

[119]Legio, *Wawancara*, (21 Maret 2012)

[120]Burhan, *Wawancara*, (10 oktober 2012)

[121] Observasi pada rapat tahunan di aula pada tanggal 4 Agustus 2012

Sementara perencanaan sekolah dituangkan dalam kebijakan dengan membuat renstra (rencana strategis) Bentuk rencana dengan membuat program jangka panjang dan jangka menengah, maupun jangka pendek. Jangka panjang yang dirumuskan dalam rencana strategik yang mencakup visi, misi, tujuan, kebijakan, strategi dan program untuk kurun waktu 5-10 tahun. Sedangkan jangka menengah meliputi strategi program yang direalisasikan dalam waktu 3-5 tahun. Jangka pendek meliputi program yang disusun dan direalisasikan setiap tahun ajaran.

Rencana mutu sekolah ini didasarkan pada beberapa hal: *Pertama*, tidak bisa dipungkiri bahwa peningkatan mutu merupakan kebutuhan masyarakat, jadi data yang kita kumpulkan dari tahun ke tahun itu adalah mengikuti akan kebutuhan masyarakat. *Kedua,* kebutuhan akademik, dimana akademik kita mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. *Ketiga,* kebutuhan masa depan anak, bagamanapun kebutuhan anak dari tahun ketahun memiliki variasi berbeda-beda. *Keempat,* mutu merupakan kebutuhan sekolah, karena sekolah yang baik pasti dari tahun ke tahun mengalami peningkatan[122].

Rencana mutu di atas membrikan penekanan pada empat hal yaitu: *Pertama*, peningkatan mutu (*quality improvement*) merupakan kebutuhan. Artinya bahwa lembaga pendidikan berkewajiban untuk melakukan peningkatan mutu sesuai dengan harapan dan keinginan masyarakat. *Kedua*, kebutuhan akademik, dimana aspek akademik menjadi penentu mutu di sebuah sekolah. *Ketiga*, kebutuhan masa depan anak, di mana perubahan yang cepat perlu diimbangi oleh ketrampilan

[122]Ikhsan, *Wawancara*, (7 Oktober 2012)

yang akan terjadi dimasa yang akan datang. *Keempat,* mutu adalah kebutuhan sekolah.

Sementara teknik pengumpulan data dalam perencanaan adalah dengan melakukan *school review*. Data yang dihasilkan dari berbagai pihak, untuk dijadikan acuan dalam membuat perencanaan peningkatan mutu di sekolah. Mekanisme yang dilakukan sekolah dalam melakukan pengumpulan data, sebagaimana yang di ungkapkan oleh Ikhsan:

Jadi setiap tahun kita melakukan evaluasi mutu, seperti rapat kerja sekolah dari sudut akademik, baik itu dari segi kualitatif maupun kuantitatifnya itu kita lihat semua. Maka kita harus melakukan evaluasi, dari evaluasi yang kita dapatkan itu, maka kita melakukan merevitalisasi program-program akademik sekaligus sumberdaya[123].

Penjelasan di atas menggambarkan bahwa dalam mengumpulkan data, dilakukan evaluasi terhadap program-program sekolah secara kualitatif maupun kuantitatif. Hal ini dilakukan untuk merevitalisasi program baik secara akademik maupun sumberdaya yang ada di sekolah.

Target perencanaan peningkatan mutu di sekolah merupakan sebuah kebijakan yang menjadi dasar dalam membuat program. Perencanaan mutu SD Muhammadiyah 1 sebagaimana yang diungkapkan oleh Ikhsan:

Yang jelas perencanaan di sekolah itu kan ada target, target tahunan ada target jangka menengah dan jangkan panjang. Target itu didasarkan pada sisi sosial, ekonomi dan budaya. Setelah itu kita masukan dalam data program sekolah. Target kita adalah sesuai dengan rencana strategis 2008-2019 dan rencana strategis Dinas

[123]Ikhsan, *Wawancara*, (7 Oktober 2012)

Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Timur di mana yang menjadi rencana adalah: (1) pemerataan dan perluasan akses pendidikan; (2) peningkatan mutu, relevansi dan daya saing; (3) penguatan tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik; dan (4) memperkokoh ketahanan budaya, tentang daya saing ditingkat regional dan internasional.

Kebenaran di atas sebagaimana yang ditambahkan oleh kaur kesiswaan Burhan sebagai berikut:

Perencanaan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah memang pada empat kebijakan, namun semuanya guna mendukung pada pengembangan delapan standar pendidikan. Semua standar pendidikan sudah terpenuhi namun perlu kemudian dilakukan pengembangan pada standar-standar tersebut.

Sebagaimana yang tertuang dalam rencana startegis mutu di sekolah yaitu meliputi; (1) peningkatan pendidikan ke-Islam-an dan pengetahuan berwawasan global; (2) penguatan pelayanan pendidikan; (3) daya saing pendidikan regional; (4) daya saing global. Keempat rencana ini merupakan jangka pendek, menengah dan panjang yaitu tahun 2008 sampai 2019[124].

Dari penjelasan di atas memperlihatkan bahwa perencanaan dibuat melalui target, target tahunan baik dalam jangka menengah maupun jangka panjang. Target tahunan, menengah dilakukan atas dasar target jangka panjang. Target yang ditentukan dalam jangka panjang dan menengah yaitu pada peningkatan keIslaman dan pengetahuan berwawasan global. Artinya untuk mencetak generasi yang handal yang mampu bersaing dan bertahan di era global dengan memberikan

[124]Burhan, *Wawancara* (8 Oktober 2012)

pendidikan Islam yang kuat serta pengetahuan yang baik tentang penggunaan teknologi.

Selain itu, rencana mutu menekankan pada penguatan pelayanan pendidikan dan penguatan daya saing pendidikan pada tingkat regional dan global. Hal ini menunjukkan bahwa rencana mutu yang dilakukan di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo untuk berkompetisi pada tingkat regional maupun internasional. Bahkan tidak bisa dipungkiri bahwa untuk mencapai mutu harus mampu bersaing dengan pendidikan pada tingkat regional-global.

Upaya yang dilakukan oleh SD Muhammadiyah 1 dalam peningkatan mutu sekolah sebagaimana yang telah tertuang dalam renstra 2008-2019 yakni penguatan pada daya saing pendidikan ditingkat regional dan internasional. Untuk melaksanakan rencana peningkatan mutu sebagaimana yang diuraikan oleh Ikhsan selaku kepala sekolah:

Program kita untuk melaksanakan rencana yang telah ditetapkan yakni melakukan kerjasama dengan sekolah yang memiliki mutu yang baik di tingkat regional dan internasional. Dan ini sudah kita lakukan setahun yang lalu, jadi program kita mulai dari tingkat kecamatan, kabupaten, propinsi, nasional, regional bahkan sampai tingkat internasional. Sebenarnya kita ingin mengetahui posisi pendidikan di sekolah ini dibanding dengan sekolah pada tingkat nasional, regional dan internasional. Kenapa kita ke nasional regional dan internacional? karena ditingkat kabupaten dan propinsi kita sudah sering kali berkompetisidan ini sudah berjalan 5 tahun. Di tingkat regional kita mulai tahun 2004 bekerjsama dengan Klinik Pendidikan MIPA di Bogor pada bidang IPA dan matematika. Dan kita bidang bahasa bekerjasama dengan Cavendish Singapura. Sementara pada bidang pembelajaran kita

melakukan s*ister school* dengan Malaysia pada bidang pembelajaran[125].

Dari paparan di atas menjelaskan bahwa pelaksanaan peningkatan mutu di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dengan melakukan beberapa program baik pada tingkat nasional, regional maupun internasional. Program yang menjadi prioritas adalah kemampuan siswa dalam berkompetisi dengan sekolah lain. Untuk mewujudkan rencana mutu di atas dengan melakukan kerjasama *(networking)* dengan lembaga pendidikan dasar yang memiliki kualitas baik.

Di antara lembaga yang diajak bekerjasama yaitu Marshal Cavendish dari Singapura, kerjasama ini menekankan pada pengembangan materi pada tingkat internasional dengan penguasaan bahasa inggris. Selain itu melakukan kerjasama dengan pihak Klinik Pendidikan MIPA di Bogor. Kerjasama ini bertujuan pada pengembangan matematika dan IPA (*science*). Penekanan kerjasama pada pengembangan kemampuan siswa pada materi matematika dan IPA. Sedangkan dengan pihak Malaysia menjalin *sister school* pada pengembangan pembelajaran dan SDM yang ada di sekolah.

Hasil dari kerjasama membawa pada pengembangan kurikulum yaitu memadukan kurikulum nasional dengan kurikulum dari Marshal Cavendish Singapura. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Saifullah selaku wakasek sebagai berikut:

Pengembangan kurikulum di sekolah telah memasukan kurikulum internasional di kelas 3 sampai kelas 5. Kurikulum ini yaitu pada pelajaran matematika (*math)* dan IPA (*science)* yang menggunakan bahasa

[125]Ikhsan, *Wawancara*(9 Oktober 2012)

inggris. Kurikulum ini masuk pada kurikulum lokal dengan alokasi 2 jam pelajaran.[126]

Dari penjelasan di atas menunjukkan bahwa pengembangan kurikulum cavendish dilakukan pada kelas 3 sampai kelas 5 yaitu pada pelajaran *math* dan *scince*. Sedangkan alokasi waktu yang digunakan adalah 2 jam setiap pelajaran. Padahal pelajaran matematika sendiri memiliki jam belajar sampai 6 jam, dan dimulai pada kelas 1 sampai kelas 6. Sedangkan pelajaran IPA sendiridi kelas 1-2 ada 3 jam pelajaran, kelas 3 dan 4 ada 4 jam pelajaran serta 5 dan 6 ada 5 jam pelajaran. Sementara bahasa inggris di kelas 1 sampai kelas 6 terdiri dari 2 jam pelajaran. Pelajaran *math* memiliki alokasi waktu 2 jam sebagai bentuk kerjasama dengan Marshal Cavendish dan tujuan untuk pengembangan materi matematika dengan memakai bahasa inggris. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Ikhsan:

Tidak bisa dipungkiri bahwa peranan bahasa sangat penting, banyak lembaga pendidikan yang berada di Indonesia memiliki kualitas yang bagus dan bahkan lebih baik dari siswa luar negeri. Persoalannya adalah kemampuan dalam memahami materi, sebab semua materi yang biasanya dilombakan adalah memakai bahasa inggris sebagai bahasa internasional. Kelemahan inilah yang perlu kemudian untuk dibenahi dengan melakukan tambahan pelajaran matematika (*math*) 2 jam. Semua materi dengan menggunakan bahasa inggris dan guru-guru yang mengajar juga ahli dalam bidangnya[127].

Dari penjelasan di atas mendeskripsikan bahwa keberadaan pelajaran matematika yang berjumlah 6 jam dan *math* 2 jam merupakan pelajaran yang terkait dan

[126]Saifullah, *Wawancara*(5 Maret 2012)

[127]Ikhsan, *Wawancara* (7 Oktober 2012)

brntuk pengembangan pelajaran matematika, namun hanya penambahan pada bahasa inggris dalam materi dan pembelajarannya. Kebenaran kurikulum sebagaimana dijelaskan dalam tabel struktur kurikulum dibawah ini:

Tabel Struktur Kurikulum

KOMPONEN	Kelas dan alokasi waktu					
A. MATA PELAJARAN	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1. Pendidikan Agama						
• Aqidah Akhlak	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**
• Ibadah Syari`ah/Fikih	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
• Al Qur`an Hadits	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
• Tarekh	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**
2. PKn	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
3. Bahasa Indonesia	**6**	**6**	**6**	**6**	**6**	**6**
4. Matematika	**6**	**6**	**6**	**6**	**6**	**6**
5. IPA	**3**	**3**	**4**	**4**	**5**	**5**
6. IPS	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**
7. Kerajinan Tangan dan Ketrampilan	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
8. Pendidikan Jasmani	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**

B. MUATAN LOKAL						
1. Bahasa Arab	**-**	**-**	**2**	**2**	**2**	**2**
2. Kemuhammadiyahan	**-**	**-**	**1**	**1**	**1**	**1**
3. Bahasa Jawa	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
4. Bahasa Inggris	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
5. Komputer	**-**	**-**	**1**	**1**	**1**	**1**
6. Math	**-**	**-**	**2**	**2**	**2**	**-**
7. Science	**-**	**-**	**2**	**2**	**2**	**-**
8. Pembiasaan	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**
C. Pengembangan Diri						
Total jam	**33**	**33**	**46**	**46**	**46**	**46**

Dari strutur kurikulum di atas memperlihatkan bahwa adanya kurikukum *math*, *science* yang dimasukan sebagai pelajaran muatan lokal dengan alokasi 2 jam pelajaran untuk kelas 3, 4 dan 5. Sedangkan pada pelajaran bahasa inggris diberikan pada kelas 1 sampai kelas 6 dengan alokasi waktu 2 jam. Sementara dari hasil penelusuran peneliti di lapangan memang di kelas 3 sampai kelas 5 kurikulum memadukan antara Marshal Cavendish Singapura dengan kurikulum nasional. Sebagaimana pengamatan yang dilakukan di kelas 3 pada pelajaran *math* dimana

guru memakai bahasa inggris dalam melakukan pembelajaran di kelas[128].

Adapun teknik pembelajaran yang digunakan yaitu pembelajaran *moving class,* hal ini seperti yang diungkapkan oleh Muflichah sebagai guru di kelas 4 sebagai berikut:

> Moving class merupakan sistem belajar mengajar yang bercirikan siswa yang mendatangi guru/pendamping di kelas. Konsep *moving class* mengacu pada pembelajaran kelas yang berpusat pada anak untuk memberikan lingkungan yang dinamis sesuai dengan pelajaran yang dipelajarinya. Dengan *moving class*, pada saat subjek mata pelajaran berganti maka siswa akan meninggalkan kelas menuju ruang kelas lain sesuai mata pelajaran yang dijadwalkan, jadi siswa yang mendatangi guru/pendamping, bukan sebaliknya. Sementara para guru, dapat menyiapkan materi pelajaran terlebih dahulu. Keunggulan sistem ini adalah para siswa lebih punya waktu untuk bergerak, sehingga selalu segar untuk menerima pelajaran. Dalam sistem *moving class,* ruang kelas didesain untuk mata pelajaran tertentu dan akan pindah ke ruang kelas lain setiap ganti pelajaran. Dengan demikian, ruang kelas akan difungsikan seperti laboratorium. Dengan *moving class*, siswa akan belajar bervariasi dari satu kelas ke kelas lain sesuai dengan bidang studi yang dipelajarinya[129].

---

[128] Observasi pada tanggal 2 Mei 2012. Di kelas 3 pada pelaksanaan pembelajaran dan penerapan kurikulum Cavendish di kelas pada pelajaran science

[129]Muflicah, *Wawancara*(5 Maret 2012)

Dari uraian salah satu guru di atas memberikan arti bahwa pembelajaran *moving class* yang dilakukan oleh sekolah adalah pada mata pelajaran tertentu yang yaitu *math*, *science* dan bahasa. Keunggulan dari pembelajaran ini adalah memberikan lingkungan yang dinamis bagi peserta didik sesuai dengan pelajaran yang dipelajarinya. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Burhanuddin selaku Kaur Kesiswaan:

> Di sekolah pembelajaran yang digunakan menggunakan pembelajaran *moving class* yaitu pada pelajaran tertentu. *math, science* dan bahasa, Sehingga guru yang didatangi oleh muridnya.... hal ini dilakukan untuk mempermudah siswa dalam belajar dan guru yang menjadi pendamping juga telah dipersiapkan sesuai dengan kurikulum Cavendish. Selain itu metode pengajaran juga menggunakan out class. Tujuan dari out class adalah untuk menghilangkan kejenuhan siswa didalam kelas, sehingga siswa lebih bersemangat[130].

Penjelasan Kaur Kesiswaam di atas menunjukkan pelajaran *math*, *science* dan bahasa merupakan pelajaran khusus dengan memakai pembelajaran *moving class*, dimana peran guru menjadi pendamping. Namun sekolah melakukan kompetisi bagi siswa yang memiliki kemampuan akan diikutkan dalam kompetisi di bidang matematika dan *scince* baik pada tingkat nasional, regional maupun internasional. Bahkan pengakuan dari Ikhsan dengan terang mengatakan:

---

[130]Burhan, *Wawancara,*(5 Maret 2012)

> Semua dilakukan dalam rangka sebagai peningkatan mutu pada penguatan daya saing pendidikan ditingkat regional dan internasional...ini memang ada sedikit *branding* yang dilakukan sekolah, karena bagaimanapun masyarakat ingin melihat mutu sekolah. dengan cara inilah sekolah kemudian dikenal sebagai sekolah yang bermutu. Kenyataanya memang sekolah kita mampu bersaing ditingkat nasional, regional bahkan internasonal.[131].

Ungkapan kepala sekolah di atas memberikan makna bahwa sekolah tidak dapat dipungkiri juga melakukan usaha *branding*, dimana usaha tersebut sebagai market kepada masyarakat. Untuk mendukung upaya peningkatan mutu di atas SD Muhammadiyah 1 telah menyediakan sarana dan prasarana yang berguna untuk pengembangan kemampuan siswa dibidang teknologi, *science* dan bahasa. Pernyataan ini seperti yang diungkapkan oleh Zen sebagai kepala lab komputer:

> Semua komputer digunakan oleh siswa untuk pembelajaran TIK dengan spesifikasi Pentium 4. Semua komputer yang ada di sini tersambung dengan internet. model pengaturan meja yang setengah lingkaran untuk memudahkan siswa lebih fokus dengan layar LCD. Model ini agak berbeda dengan sekolah yang lain. Jadual pembelajaran TIK sudah diatur sesuai dengan jadwal pembelajaran[132].

---

[131]Ikhsan, *Wawancara*, (21 september 2012)

[132]Moh. Zen, *Wawancara*, (23 Maret 2012)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Burhanudin sebagai kaur kesiswaan sebagai berikut:

> Ruang lab IPA memang tidak ada jadwal namun setiap guru yang mau menggunakannya harus melaporkan dulu. Hal ini supaya tidak ada benturan jadwal. Setiap guru dipersilahkan untuk menggunakanya dan bahkan di anjurkan untuk menggunakan ruang lab IPA sebagai ruang belajar. Dengan fasilitas yang ada di lab IPA guru diharapkan mampu mengeksplore kemampuannya untuk membimbing siswa.[133]

Hal serupa juga di ungkapkan oleh Nana Nuraini Kaur Sarpras sebagai berikut:

> Semua kelas di lengkapi LCD untuk pembelajaran, tidak hanya itu di sekolah juga ada laboratorium komputer, lab IPA semua berbasis teknologi. Selain itu di setiap kelas dilengkapi AC untuk membuat nyaman anak-anak belajar di kelas...semua sarana dan prasarana yang ada di sekolah sudah melebihi standar yang telah ditentukan oleh BSNP. Namun yang lebih penting semua sarana adalah untuk pengembangan peserta didik. [134]

Paparan di atas memberikan gambaran bahwa sekolah dalam menunjang program dengan melakukan pemenuhan fasilitas pendidikan. Sarana dan prasarana yang ada lebih tinggi dari standar sarpras dari SNP. Selain itu seluruh sarana dan prasarana diperuntukan bagi pengembangan peserta didik.

---

[133]Burhan, *Wawancara*, (13 Maret 2012)

[134]Nana Nuraini, *Wawancara*, (21Septemberi 2012)

> Semua fasilitas pendidikan yang ada di sekolah telah menggunakan ICT, baik pada sistem panilaian keberhasilan siswa, komunikasi dengan wali murid, akses internet, e-library, semua telah tersedia. Hal ini untuk menunjang kemampuan siswa supaya lebih mudah memahami dan menggunakan teknologi. Sebab dunia teknologi dan informasi sudah berkembang pesat. Jika sekolah tidak menfasilitasi maka generasi kita ketinggalan dan gaptek[135].

Penjelasan Kaur Sarpras di atas merupakan gambaran bahwa sekolah memanfaatkan secara optimal internet dan perangkat ICT sebagai media pembelajaran dan sarana belajar alternatif. Hal ini juga berimplikasi pada pembelajaran Al Islam, Kemuhammadiyahan dan Bahasa arab (ISMUBA) sebagai pelajaran khas yang berasal dari Muhammadiyah. Pelajaran ISMUBA disampaikan dengan menggunakan teknologi sebagai media pembelajaran dan sarana belajar, dengan memperhitungkan kebutuhan peserta didik.

Untuk melihat hasil pelaksanaan peningkatan mutu di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo, kepala sekolah selalu memantau jalanya rencana dengan pelaksanaan program dengan melakukan penilaian pada mutu. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Ikhsan selaku kepala sekolah:

> Penilaian terhadap pelaksanaan mutu dilakukan pada setiap tahun di awal tahun pelajaran. Untuk melakukan penilaian dan penelitian terhadap hasil rencana perbaikan mutu, yangmeliputi supervisi, evaluasi, pelaporan dan

[135]Nana Nuraini, *Wawancara*, (17 September 2012)

> tindak lanjut hasil penilaian, dari seluruh program perbaikan yang telah dilakukan.[136]
>
> Penilaian antara perencanaan dengan pelaksanaan di lapangan selalu dimonitoring, dan itu menjadi tugas para ketua atau staf yang membidanginya. Sebab semua mempunyai tanggungjawab terhadap pekerjaanya masing-masing. Hasil dari monitoring kemudian dijadikan bahan untuk dilaporkan kepada pihak kepala sekolah, setelah itu kepala sekolah melakukan tindak lanjut[137].

Ungkapan di atas menjelaskan bahwa ada mekanisme penilaian yang digunakan sekolah terhadap program peningkatan mutu. Penilaian ini bertujuan untuk melihat kesesuaian antara perencanaan dengan pelaksanaan program. Penilaian dilakukan melalui supervisi, evaluasi dan pelaporan serta tindak lanjut untuk melakukan perbaikan.

Penilaian tidak hanya menyangkut keterlaksanaan rencana dengan pelaksanaan, namun kendala-kendala yang terjadi di lapangan menjadi bahan masukan guna melakukan tindak lanjut program. Pengakuan Burhan selaku Waka kesiswaan:

> Penilaian (*evaluasi*) tidak hanya pada keberhasilan antara perencanaan dengan pelaksanaan, namun juga hambatan-hambatan yang terjadi. Program yang dilakukan dengan beberapa negara selama ini masih berjalan sesuai dengan yang direncanakan, baik dengan Marshal Cavendish, Malaysia maupun dengan

[136]Ikhsan, *Wawancara*, (11 Februari 2012)

[137]Sifullah, *Wawancara*(10 Agustus 2012)

> Klinik Pendidikan MIPA di Bogor. Namun semua tentu disesuaikan dengan pembiayaan sekolah[138].
>
> Jalinan kerjasama ini telah berlangsung dan membawa dampak yang positif bagi guru dan sekolah. system monitoring kerjasama (*networking*) dengan lembaga internasional seperti kerjasama dengan Marshal Cavendishsejak awal kontrol dilakukan secara rutin terutama bagi guru yang mengajar *Math* dan *Science*. Pemantauan pada guru-guru yang telah mengajar di kelas *Math* dan *Science* baik menyangkut materi maupun bahasa yang disampaikan pada anak didik. Bahkan sesekali pihak dari Cavendish meminta untuk datang melihat dan memberikan pembinaan, namum kesibukan pihak sekolah membuat jadwal kedatangan menjadi tertunda[139].

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa sekolah memiliki control terhadap mutu (*quality control*). Dimana peran masing-masing ketua sebagai kontrol terhadap bidangnya masing-masing. Setiap orang memiliki dan bertanggungjawab terhadap pekerjaanya. Penilaian yang dilakukan tidak hanya menyangkut kemampuan guru dalam mengajar yang bersifat supervise, namun juga pada relevansi kerjasama sekolah terhadap peningkatan mutu sekolah.

Sementara penilaian pada pengembangan peserta didik dilakukan dalam setiap tahun dan 5 tahun sekali. Setiap tahun sekolah melihat perkembangan

[138]Burhan, *Wawancara*, (10 Agustus 2012)

[139]Saifullah, *Wawancara*, (13 Maret 2012)

peserta didik dengan melihat hasil penilaian belajar. Untuk jangka 5 tahun dengan meneliti hasil output siswa dengan standar out put yang telah ditetapkan sekolah. Hal ini penting dilakukan karena keberhasilan proses belajar mengajar berdampak pada out put sekolah.

> Saya jarang melakukan kontrol atau monitoring, akan tetapi saya selalu menyampaikan bahwa setiap orang mempunyai tugas dan tanggungjawab sendiri-sendiri sesuai dengan bidangnya. Sesekali saya melakukan supervisi kelas dan tidak setiap hari. Namun dalam setahun sekali saya melakukan rapat untuk melakukan pemantauan terhadap prestasi siswa dan dalam lima tahun kemudian kita melakukan evaluasi dari hasil lulusan, evaluasi ini dilakukan untuk melakukan pembenahan dan perbaikan di tahun kemudian[140].

> Setiap guru melakukan penilaian terhadap prestasi belajar. Penilaian yang dilakukan berdasarkan pada pengembangan pengetahuan, sikap kepribadian serta aspek sosial emosional di samping keterampilan-keterampilan lainya. Jadi setiap tahun sekolah selalu mengevaluasi Standar Kompetensi Lulusan (SKL)-nya[141].

Penjelasan di atas memberikan gambaran bahwa penilaian yang dilakukan oleh pihak kepala sekolah tidak dilakukan secara rutin dan terjadwal, namun memberikan kewenangan yang bersifat otonomi sesuai

[140]Ikhsan, *wawancara*(17 Maret 2012)

[141]Burhan, *Wawancara*, (5 Maret 2012)

dengan tanggung-jawabnya masing-masing. Penilaian hanya dilakukan pada setiap tahun dan lima tahun, hal ini dilakukan untuk pembenahan-pembenahan diprogram berikutnya. Selain itu penilaian juga dilakukan oleh pihak terkait. Sebagaimana ditambahkan oleh Ikhsan:

> Penilaian terhadap mutu sekolah dilakukan oleh pihak-pihak terkait, yaitu pihak sekolah, organisasi Muhammadiyah dan pihak pemerintah. Sedangkan evaluasi terhadap kerjasama sepenuhnya menjadi tanggung jawab pihak sekolah. Pihak yang diajak kerjasama hanya sebagai lembaga patner yang bertugas dalam pengem-bangan pada materi, dan tidak memberikan standar-standar tertentu dalam melakukan pembelajaran[142].

Dari penjelasan kepala sekolah menunjukkan bahwa penilaian terhadap peningkatan mutu yang ada di sekolah dilakukan oleh pihak terkait yaitu Muhammadiyah sebagai organisasi yang menaungi sekolah dan sebagai yayasan, kemudian sekolah sebagai institusi dan pihak pemerintah melalui Dinas Pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap mutu pendidikan di sekolah dilakukan secara internal dan eksternal. Namun demikian penilaian tidak dilakukan secara ketat oleh lembaga pekerjasama.

Perencanaan yang digunakan oleh SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dalam peningkatan mutu adalah didasarkan pada visi dan misi yang menjadi tujuan sekolah. Visi dan misi yang dicanangkan dinyatakan dengan jelas dan berorientasi pada nilai-nilai ideal, menantang, dan bersifat inovatif serta dijadikan

[142]Ikhsan, *Wawancara*, (17 Maret 2012)

dasar dalam penyusunan program sekolah. Untuk mewujudkannya dengan membuat perencanaan baik dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

Dalam membuat perencanaan peningkatan mutu sekolah dilakukan dengan berbagai komponen sekolah yaitu masyarakat, komitte sekolah, guru, staf dan ikatan walimurid (IKWAM). Hubungan masyarakat dan sekolah sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah. Kenyataan ini nampak jelas dengan keberadaan ikatan walimurid (IKWAM) di sekolah sebagai lembaga yang berfungsi menampung segala keluhan dan aspirasi masyarakat yang berhubungan dengan sekolah. Dengan adanya IKWAM sebagai lembaga non struktural, sekolah merasa terbantu dalam menyampaikan program-program. Lembaga IKWAM di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo bertugas sebagai mediator dan jaring aspirasi antara pihak wali murid dengan sekolah.

Peranan kepala sekolah dalam membuat perencanaan lebih didasarkan pada sifat akomodatif dan partisipatif yaitu menampung segala aspirasi dan harapan dari masyarakat. Mewujudkan apa yang menjadi keinginan masyarakat dengan didasarkan pada analisa kebutuhan akademik siswa di era global. Hal ini ditandai dengan kemampuan dan pemahaman serta komitmenya dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Hal ini sebagaimana dalam misi sekolah yaitu: *Pertama,* generasi yang memiliki ilmu tentang ajaran Islam yang terkandung dalam al Quran dan As-Sunnah. *Kedua,* generasi yang memiliki kecakapan (*skill*) yang kompetitif di dunia global. *Ketiga*, mampu berjuang untuk kemajuan masyarakat dan *keempat,* memiliki akidah istikomah.

Dasar yang digunakan dalam peningkatan mutu yaitu: *Pertama*, tantangan global di antaranya adalah informasi dan teknologi yang semakin pesat, sehingga

menuntut dunia pendidikan melakukan perubahan. *Kedua*, kebutuhan akademik sekolah yaitu tututan kepada lembaga pendidikan sebagai wadah untuk mendidik menjadi manusia yang memiliki ketrampilan (*skill*) di dunia global. *Ketiga*, kebutuhan masyarakat akan dunia pendidikan yang berkualitas. Adanya komitmen dan harapan yang tinggi terhadap kemajuan siswa, yang dituangkan dalam program perencanaan dan kebersamaan dalam mewujudkan visi, misi sekolah.

Upaya yang dilakukan oleh SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo untuk peningkatan mutu dengan membuat beberapa program-program. Di antara program yang dilakukan yaitu melakukan *networking* dengan lembaga pendidikan ditingkat nasional, regional dan internasional. Pada tingkat nasional SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo melakukan kerjasama dengan pihak Klinik MIPA di Bogor. Sedangkan pada tingkat regional dan internasional bekerjasama dengan *Marshal Cavendish Education* dari Singapura. *SD Sri Utama Internasional School* dari Malaysia *dan Madrasah Al Arabiyah Al Islamiyah* dari Singapura

Jalinan kerjasama yang dilakukan oleh SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo membawa dampak pada pengembangan standar pendidikan yang ada di sekolah. Di antara pengembangan yang dilakukan yaitu: peningkatan pendidikan ke-Islaman dan pengetahuan berwawasan global, dilakukan melalui pengembangan pada materi pembelajaran Al-Islam menggunakan teknologi sebagai media dan sarana pembelajaran. Selain itu penggunaan buku kerjasama dengan *Marshal Cavendish* dari Singapura untuk pelajaran *math* dan *science* dan matematika Nalaria Realistik dari Bogor. Sedangkan pengajaranya menggunakan *moving class* dan *out class*

Adanya kurikulum yang memadukan antara penguatan bahasa dengan pelajaran IPA dan matematika, yang kemudian dijadikan sebagai kurikulum muatan lokal yang berbentuk pelajaran *math*, *science* di kelas 3, 4 dn 5. Untuk sistem pembelajaran di kelas di SD Muhammadiyah 1 menggunakan pembelajaran *moving class*. Tersedianya daya dukung baik berupa sarana dan prasarana dalam pembelajaran dengan laboratorium komputer, IPA dan pembelajaran animasi.

Secara internal penilaian dilakukan oleh pihak kepala sekolah melalui supervisi pada guru yang dilakukan pada setiap semester. Setiap guru juga melakukan penialian terhadap hasil belajar yang dilakukan pada setiap semester dan secara keseluruhan diakhir tahun. Penilaian internal ini merupakan tanggungjawab sepenuhnya dari pihak sekolah dan seluruh jajaranya. Secara internal sekolah juga melakukan penilaiann terhadap jalinan kerjasama (*networking)* maupun menyangkut sarana prasarana dan kurikulum sekolah. Hal ini dilakukan untuk menilai kesesuaian antara rencana mutu yang dicanangkan dengan upaya yang dilakukan.

Sedangkan penilaian eksternal yang dilakukan oleh SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo yaitu: *Pertama*, pihak Organisasi Muhammadiyah sebagai organisasi yang berada di atasnya, secara organisatoris memiliki kewenangan baik yang bersifat manajerial maupun akuntabilitas. *Kedua*, pihak pemerintah daerah melalui Dinas Pendidikan yang berada di wilayah Sidoarjo, yang memiliki kewenangan dalam membina dan mengarahkan serta mengawasi jalanya kegiatan sekolah. *Ketiga,* pihak lembaga penjalin kerjasama yaitu Klinik Pendidikan MIPA dari Bogor dan *Marshal Cavendis* dari Singapura. Keberadaan kedua lembaga dalam melakukan penilaian hanya sebagai mediator dan tidak

bersifat mencampuri dalam manajerial sekolah. Penilaian hanya dilakukan sebatas pada kemitraan. Kunjungan dari pihak MIPA Bogor dan Marshal Singapura bisa dilakukan persemester maupun dalam setiap tahun. Pihak sekolah sendiri tidak mempunyai batasan dalam kerjasama, selama masih ada relevansi dan peningkatan prestasi siswa baik dalam pembelajaran maupun isi materi pelajaran *math* dan *science*.

Pihak Muhammadiyah sebagai organisasi tertinggi merupakan pemilik kebijakan secara organisatoris. Keberadaan Organisasi ini memiliki kewenangan secara penuh, namun melalui pimpinan daerah (PDM) yang berada di daerah masing-masing.

Pihak Dinas Pendidikan dan Kebudayaan merupakan lembaga negara yang menangani pendidikan yang berada di daerah yang berfungsi sebagai pengawas, pembina, dan mengarahkan guna melakukan penilaian terhadap jalanya lembaga pendidikan. Kewenangan Dinas Pendidikan menyangkut keseluruhan baik yang bersifat manajerial maupun akuntabilitas keuangan. Penilaian yang dilakukan sebatas pada tupoksi dari pemerintah.

2. Temuan Kasus SD Khadijah Surabaya

Peningkatan mutu (*quality improvement*) di SD Khadijah Surabaya tidak lepas dari pernyataan visi dan misi sekolah sebagai sekolah Islam yang unggul dan kompetitif. Visi yang tertuang merupakan garis kebijakan dan pengembangan yang dilakukan oleh Yayasan sebagai korporasi tertinggi. Visi Yayasan adalah sebagai pusat pendidikan Islam internasionalyang mencetak sumberdaya manusia yang unggul dan kompetitif. Pernyataan ini seperti yang diungkapkan oleh sekretaris yayasan Yulia Istiana bahwa "visi dan misi sekolah SD Khadijah merupakan implementasi dari visi yang dicanangkan oleh YTPS NU Surabaya yaitu

sebagai pusat pendidikan Islam internasional yang mencetak SDM unggul dan kompetitif"[143].

Pernyataan dari pihak yayasan di atas menunjukkan bahwa visi dan misi SD Khadijah merupakan implementasi dari visi yayasan. Hal ini menunjukkan bahwa anatara yayasan dengan pihak sekolah memiliki garis kordinatif. Selain itu adanya garis kebijakan yang bersifat sentralistik yang berasal dari yayasan. Namun pada aspek pengelolaan internal sepenuhnya merupakan kebijakan kepala sekolah.

> Memang betul visi dan misi sekolah ini merupakan visi yang digariskan oleh yayasan. Jadi visi yayasan Khadijah adalah pusat pendidikan Islam internasional yang mencetak SDM unggul, kompetitif, pelaksanaan visi dan misi yang dicanangkan yayasan belum mampu diterapkan di SD Khadijah dan hanya mampu di lakukan oleh SMP Khadijah yang bertaraf internasional dan SMA Khadijah bertaraf internasional. Di tingkat SD belum siap untuk memakai kata internasional, sehingga visi kita adalah pusat pendidikan Islam yang mencetak SDM unggul dan kompetitif, namun kedepan kita sudah merencanakan menjadi pusat pendidikan Islam internasional yang mencetak SDM unggul dan kompetitif[144].

Pernyataan di atas memberikan makna bahwa visi dan misi yang dicanangkan oleh yayasan adalah visi yang sangat berat dilakukan pada tingkat sekolah dasar. Namun visi dan misi yayasan sebagian sudah diimplementasikan ditingkat sekolah. Garis besar visi dan misi SD Khadijah yaitu, *pertama*. Keinginaan untuk

---

[143]Yulia Istiana, *Wawancara*, (7 Oktober 2012)

[144]Abdullah Sanui, *Wawncara*, (10 Mei 2012)

menjadi pusat pendidikan Islam *(islamic school center*). *Kedua*, membentuk SDM yang unggul yang memiliki kualitas baik pada ilmu agama maupun ilmu pengetahuan. *Ketiga*, membentuk SDM yang kompetitif artinya mampu bersaing pada tingkat nasional, regional dan internasional. Lebih lanjut Sani mengatakan:

> Untuk mensosialisikan visi dan misi sekolah setiap tahun kita mengumpulkan komite, masyarakat dan wali murid. Visi kami tidak boleh lepas dari visi yang telah ditetapkan oleh yayasan. Namun, sebagaimana yang telah saya katakan bahwa sekolah belum siap untuk memasukan kata'internasional' ditingkat SD Khadijah, namun ditingkat SMP dan SMA sudah memasukkan kata internasional[145].

Penjelasan di atas memberikan gambaran bahwa antara sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efesien. Sekolah berkewajiban memberikan penerangan tentang tujuan-tujuan, program-program sekolah, untuk melakukan penerangan atau sosialisasi tujuan dan program sekolah. Perencanaan merupakan hasil analisis yang dilakukan oleh kepala sekolah dan semua stakeholder.

Untuk mewujudkannya sekolah membutuhkan data dengan melakukan analisis baik internal maupun eksternal. Analisis internal meliputi kekuatan dan kelemahan sekolah, sedangkan analisis eksternal meliputi tantangan dan ancaman. Sebagaimana dikatakan oleh Abdullah Sani selaku kepala sekolah:

> Sekolah ini melakukan audit internal dan eksternal, apa yang menjadi kebutuhan wali murid, guru dan masyarakat kita tampung. Dalam membuat

[145] Abdullah Sani, *Wawancara*(12 April 2012)

> perencanaan kita juga mengundang wali muid dan komite serta yayasan untuk bareng-bareng melakukan perencanaan perbaikan mutu sekolah. Jadi hampir setiap tahun kita dapat masukan dari wali murid. Sekolah harus begini, harus melakukan begini. Namun semua tidak bisa direalisasikan, karena juga harus melihat SDM dan biaya yang dimiliki sekolah. Tapi inilah bentuk kerjasama dengan masyarakat[146].

Kebenaran pernyataan di atas sebagaimana diakui oleh M Fauzi sebagai Ketua Komite Sekolah "Dalam melakukan perencanaan peningkatan mutu sekolah bersama-sama mengundang para stakeholder, untuk kemudian menentukan perencanaan peningkatan mutu".[147]Kebenaran pernyataan di atas sebagaimana hasil observasi pada pertemuan tahunan yang diselenggarakan oleh pihak SD Khadijah Surabaya pada rapat tahunan dengan mendatangkan unsur dari masyarakat, komitte, guru, wali murid dan staf[148].

Hasil pengamatan dan beberapa pernyataan dari pihak sekolah dan komitte di atas menunjukkan bahwa antara sekolah dengan pihak masyarakat memiliki hubungan yang harmonis.

Sedangkan rencana mutu yang dibuat SD Khadijah Surabaya yaitu seperti yang diungkapkan oleh Abdullah Sani sebagai berikut:

> Untuk melakukan peningkatan mutu sekolah tidak lepas dari 8 standar yang telah ditentukan oleh BSNP. Namun semua standar sudah terpenuhi dan kita upayakan mekakukan pengembangan pada standar pendidikan supaya

---

[146]Abdullah Sani, *Wawancara*, (10 Mei 2012)

[147]M Fauzi, *Wawancara*, (7 Oktober 2012)

[148] Observasi pada rapat tahunan pada tanggal 5 Agustus 2012

> sekolah mempunyai standar yang lebih dari BSNP. Sekolah merencanakan untuk memenuhi standar pendidikan *pertama,* pada sarana dan prasarana yang meliputi pengadaan CCTV. Kedua, standar isi yaitu pada pengembangan kurikulum. *Ketiga*, standar proses yaitu pada pengembangan RPP transformatif dengan mengembangkan *workbook* pada *math* dan *science.* Keempat, penetepan KKM minimal 80. Kelima, standar kompetensi lulusan yaitu hafal juz amma dan asmaul husna. Kenapa ini menjadi rencana mutu karena beberapa standar sudah berjalan dengan baik. Selain itu kita mengupayakan lulusan SD Khadijah mempunyai ketrampilan dibidang bahasa, IPA dan matematika ditingkat nasional, regional dan internasional. Rencana mutu ini mempunyai arti penting agar kita tau posisi pendidikan kita di tingkat nasional dan internasional[149].

Dari keterangan di atas memberikan gambaran bahwa perencanaan peningkatan mutu SD Khadijah mencakup standar pendidikan yang telah ditentukan BSNP. Namun masih membutuhkan pengembangan yaitu terciptanya lulusan yang memiliki ketrampilan pada bidang bahasa, IPA dan matematika.

Rencana mutu di atas sebagaimana tercantum dalam dokumen program lima tahun kedua bahwa rencana peningkatan mutu pada standar pendidikan yaitu pada sarana dan prasarana yang meliputi kelengkapan ruang multimedia dengan menggunakan ICT. Sedangkan pada standar isi yaitu melakukan pengembangan kurikulum transformatif di kelas 3 sampai kelas 6. Pada standar kompetensi lulusan dengan

[149]Abdullah Sani, *Wawancara*, (10 Mei 2012)

penekanan pada prestasi akademikdan non akademik siswa[150].

Di samping itu pemenuhan terhadap delapan standar pendidikan yang ditentukan oleh BSNP, SD Khadijah juga berkeinginan bagi lulusannya memiliki ijasah nasional dan internasional. Kebenaran ini seperti yang diungkapkan oleh Sani:

> Keinginan sekolah adalah lulusan SD Khadijah memiliki ijasah baik nasional maupun internasional. Sebab visi kedepannya tidak hanya menjadikan SDM yang unggul dan kompetitif tapi menjadi sekolah "*center*" bagi lembaga pendidikan Islam. Hal ini memang berat dilakukan tapi inilah kebutuhan sekolah di masa depan[151].

Paparan di atas memberikan makna bahwa SD Khadijah Surabaya dalam perencanaan peningkatan mutu yaitu pengembangan pada standar pendidikan yang telah ditetapkan oleh sekolah. Pengembangan mengarah pada pencapaian tercipatanya *school center* bagi lembaga pendidikan Islam di Indonesia dan khusunya di Jawa Timur.

Untuk merealisasikan rencana mutu yang telah ditetapkan, maka SD Khadijah melakukan upaya dengan membuat program-program peningkatan mutu. Di antara upaya yang dilakukan yaitu melakukan *networking* dengan lembaga pendidikan unggul pada tingkat nasional dan internasional. Jalinan kerjasama diimplementasikan dalam bentuk *school sister.* Di tingkat nasional bekerjasama dengan SD lab School UM Malang yang sudah menjadi sekolah percontohan

---

[150]Dokumen Program Lima Tahun Kedua SD Khadijah Surabaya 2011-2016

[151]Abdullah Sani, *Wawancara*, (1 oktober 2012)

ditingkat nasional. Kerjasama ini sebagaimana yang diutarakan oleh Abdullah Sani selaku kepala sekolah sebagai berikut:

> Pertamakali melakukan kerjasama yaitu dengan pihak SD Lab School UM Malang, dimana kerjasama ini dalam rangka untuk melakukan peningkatan mutu sekolah. kerjasama ini berkenaan dengan peningkatan SDM dan bahasa yaitu pada proses belajar mengajar. Disamping itu kita berkeinginan untuk melakukan kerjasama dengan pihak Cambride University. Pada saat itu kita masih ikut SD Lab Scool Malang. Kerjasama ini berlangsung 3 tahun yang lalu, karena kita belum punya link untuk ke Cambridge langsung, waktu itu kita membuka kelas ICP dan kelas NCP[152].

Pernyataan dia atas mengungkapkan bahwa kerjasama yang dilakukan dengan pihak SD Lab School merupakan sebuah usaha untuk mendampingi dalam mengembangkan kemampuan sekolah pada standar isi dan proses. Selain itu SD Lab School Malang merupakan sekolah yang memiliki kemitraan dengan pihak luar negeri.

Selain kerjasama dengan SD Lab School Malang UM, juga dilakukan dengan pihak *Amecc International Test*. Kebenaran ini seperti yang diungkapkan oleh Abdullah Sani :

> Setelah kita bekerjasama dengan SD Lab School Malang kita bekerjasama dengan *Amecc International test*, yaitu lembaga yang dipercaya oleh Ditjen Kelambagaan TK-SD untuk menyiapkan berbagai pagu RSBI pada jenjang TK

[152]Abdullah Sani, *Wawancara*, (10 Mei 2012)

> dan SD. Kerjasama ini diharapakan mampu melakukan perubahan dan inovasi dan perbaikan mutu. Kerjasama ini dilakukan sejak tanggal 20 Juni 2011. Kerjasama ini diharapkan mampu membina dan memaksimalkan SDM yang ada di SD Khadijah[153].

Keterangan di atas menunjukkan bahwa jalinan kerjasama (*networking*) dengan pihak *SD Lab School UM* dan pihak *Ameec Internastional Test*, merupakan bentuk dan upaya yang dilakukan SD Khadijah Surabayauntuk melakukan pengembangan pada standar pendidikan. Sedangkan kerjasama dengan *Ameec Internastional Test* merupakan kerjasama yang disiapkan oleh pihak Ditjen Kelembagaan TK-SD guna mempersiapkan menjadi RSBI. Namun dipihak lain sekolah dengan jelas mengatakan bahwa SD Khadijah tidak berkeinginan untuk menjadi RSBI maupun SBI. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Sani selaku kepala sekolah:

> SD Khadijah tidak berkeinginan untuk menjadi RSBI atau SBI namun, yang menjadi penting adalah sekolah ini mempunyai karakteristik dan nuansa pembelajaran yang internasional. Sekolah memadukan antara kurikulum nasional dengan kurikulum internasional. Dasar keinginan adalah pada ucapan sayyidina `Ali: "Ajarkanlah anak-anakmu sesuai dengan zamannya". Ajaran Sayyidina `Ali ini merupakan prinsip yang harus digunakan dalam dunia pendidikan[154].

Ungkapan di atas menunjukkan bahwa SD Khadijah tidak berkeinginan menjadi Sekolah Bertaraf

---

[153]Abdullah Sani, *Wawancara, (*10 Mei 2012)

[154]Abdullah Sani, *Wawancara*, (10 Mei 2012)

Internasional (SBI), namun sekolah memiliki keinginan agar manjdi sekolah yang memiliki karakteristik dan pembelajaran setaraf internasional. Keinginan di atas sebagaimana diwujudakan dengan melakukan pengembangan pada kurikulum. Dipihak lain kepala sekolah mengatakan:

> Saya tidak pernah menyatakan bahwa SD Khadijah berkeinginan menjadi RSBI maupun SBI. Dan tidak ada satupun dokumen yang bersangkutan dengan SBI. Kita bekerjasama dengan pihak Cambridge merupakan upaya dalam mengembangkan pada standar pendidikan, dan bukan merupakan upaya untuk menjadi sekolah bertaraf internasional[155].

Pernyataan di atas menegaskan bahwa kerjasama yang dilakukan dengan pihak-pihak terkait bukan sebagai upaya menjadikan sekolah bertaraf internasional (SBI) versi pemerintah, namun sebagai upaya peningkatan mutu melalui pengembangan pada standar pendidikan.

Untuk mewujudkan kurikulum nasional dan internasional, maka pada tanggal 6 Februari 2012 SD Khadijah bekerjasama dengan pihak Cambridge University secara langsung. Hal ini dilakukan sebagai langkah untuk pengembangan pada standar pendidikan yang menyangkut bidang bahasa, matematika dan science. Kerjasama ini menghasilkan *ExaminationCIE Center ID 268*[156]*,* melalui cek point. Kebenaran

---

[155]Iqbal, *Wawancara*, (10 Mei 2012)

[156] Sertifikasi Cambridge merupakan salah satu program pendidikan yang diadakan oleh University of Cambridge. Program ini berbentuk ujian tertulis layaknya UN untuk tiga matapelajaran yakni math, scince dan bahasa inggris. Siswa yang lulus ujian sertifikasi Cambridge ini selanjutnya akan mendapat sertifikat resmi dari *University of Cambridge* yang diakui oleh seluruh dunia.

program ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Iqbal selakuprincipal Cambridge sebagai berikut:

> Kerjasama dengan Cambrige merupakan sebuah langkah untuk mensinergikan antara kurikulum nasional dengan kurikulum internasional. Kerjasama ini sudah berlangsung 1 tahun dan setiap semester kita selalu dipantau untuk didatangi secara mendadak. Pemantauan itu merupakan bentuk evaluasi apakah benar pelaksanaanya sesuai dengan ketentuan ataukah tidak. Untuk tahun ini pelaksanaan kurikulum dengan Cambridge diberlakukan pada kelas 1, 2 dan 3, untuk tahun depan kita upayakan kelas 4 dan 5. Kerjasama ini meliputi pelajaran matematika, *science* dan bahasa inggris[157].

Penjelasan prinsipal di atas mengungkapkan bahwa kurikulum internasional yang berasal dari Cambridge University diprogramkan pada kelas 1 sampai kelas 5. Dengan memadukan kurikulum nasional dan internasional, melalui kerjasama diharapkan lulusan mampu bersaing diajang internasional, karena bahasa yang dipakai dalam pembelajaran adalah bahasa internasional. Kurikulum nasional di sekolah tetap berjalan karena kerjasama dengan pihak Cambridge Universitymerupakan upaya pengembangan pada delapan standar pendidikan yang ditentukan oleh BNSP.

> Kalo berbicara standar mutu tidak bisa keluar dari standar yang ditentukan oleh BSNP, namun standar itu untuk menentukan kualitas. Di sekolah kami masih memakai standar yang digunakan BSNP dan hanya menambahkan pada sisi *content* dari Cambridge[158].

---

[157]Mufidah, *Wawancara*, (10 Mei 2012)

[158]Abdullah Sani, *Wawancara*, (10 Mei 2012)

Hal ini juga dipertegas dengan pernyataan kepala sekolah Abdullah Sani:

> Di sekolah kami masih berprinsip pada standar nasional pendidikan. Jadi tidak lepas dari delapan standar yang telah ditetapkan oleh BNSP. Namun pelaksanaannya perlu pengembangan isi dan materi yang kita ambilkan dari Cambridge. Sehingga boleh dikatakan sekolah ini adalah sekolah yang menggunakan delapan standar ditambah dengan kurikulum Cambridge. Sehingga antara kurikulum nasional dengan kurikulum Cambridge disinergikan... Semua dilakukan bukan semata-mata untuk pencitraan, karena kita bekerja bukan mencari keuntungan. Sekolah merupakan lembaga untuk mendidik dan bukan sebuah lembaga untuk mencari profit[159].

Keterangan di atas menunjukan bahwa sekolah melakukan pemenuhan dan pengembangan standar pendidikan sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah RI No 19 Tahun 2005 yang di dalamnya meliputi Standar Isi, Proses, Kompetensi Lulusan, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Sarana dan prasarana, Pengeloaan, pembiayaan dan Penilaian. Perbedaan yang sangat kentara dengan Sekolah Standar Nasional (SSN) adalah standar yang ditentukan oleh SD Khadijah melebihi dari standar nasional bahkan mensinergikan dengan memasukkan kurikulum internasional. Kerjasama yang dilakukan dengan pihak Cambridge bukan sebuah usaha untuk membentuk citra sekolah, namun sebagai upaya untuk mempersiapkan peserta didik bersaing pada tingkat nasional, regional dan internasional.

---

[159] Abdullah Sani, *wawancara,*(10 Mei 2012)

Hasil kerjasama di atas dibuktikan dengan adanya kelas ICP dan NCP. Di mana kelas ICP merupakan kelas internasional sedangkan NCP merupakan kelas reguler. Namun program NCP tidak berjalan lama karena antara kelas ICP dan NCP terjadi kesenjangan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Mufidah selaku Wakasek I:

> Antara kelas ICP dan NCP yang membedakan adalah kelas internasional dan kelas reguler. Setelah 1 tahun berjalan justru terjadi gap antara kelas NCP dan ICP. Kelas ICP merasa sombong dengan kelas NCP. Sehingga kelas NCP dirubah menjadi kelas ICP saja[160].

Untuk menyikapi kesenjangan antara kelas ICP dan NCP sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala sekolah:

> Yang kami lakukan yaitu mengumpulkan wali murid, kemudian saya ungkapkan bahwa ada persoalan yang terjadi antara kelas ICP dengan kelas NCP. Akhirnya disepakati untuk menjadikan kelas ICP saja. Kami betul-betul demokratis dengan wali murid[161].

Pernyataan di atas mengungkapkan bahwa dibentuknya kelas ICP dan NCP merupakan upaya untuk membedakan antara kelas reguler dan kelas internasional. Perbedaan kelas menimbulkan kesenjangan yang berdampak pada sikap dan mental siswa. Untuk menyikapi persoalan kelas ICP dan NCP sekolah mengubah menjadi kelas ICP dan menghapus kelas NCP.

---

[160]Mufidah, *Wawancara,* (14 Maret 2012)

[161]Abdullah Sani, *Wawancara*, (10 Mei 2012)

Adapun strategi pembelajaran yang digunakan adalah pembelajaran dengan menggunakan pendekatan *Team Teaching*[162]. Di mana disetiap kelas terdiri dari 2 guru sebagai pendamping. Kebenaran ini sebagaimana penelusuran peneliti pada saat melakukan pengamatan di kelas 2 ICP.Ketika memasuki kelas, peneliti melihat dan mengamati proses pembelajaran dikelas yakni terdapat dua guru.Pelaksanaan pembelajaran dilakukan bersama, seorang guru sebagai penyaji atau menyampaikan informasi, sedangkan guru yang lainya membimbing diskusi kelompok atau membimbing latihan individual.[163]

Dari pengamatan di atas menunjukkan bahwa strategi yang digunakan dalam pembelajaran yaitu team teaching, dimana setiap kelas terdapat 2 guru atau lebih.

Selain mensinergikan kurikulum nasional dengan kurikulum Cambridge, SD Khadijah juga melakukan pengembangan pada sarana dan prasarana pendidikan. Sebagaimana diungkapkan oleh Sani selaku kepala sekolah sebagai berikut:

> Sekolah ini mememiliki sarana dan prasarana yang baik. Di tiap kelas kita menyediakan sarana LCD sebagai pebelajaran. Di kelas juga disediakan AC untuk kenyamanan siswa ketika belajar di kelas. Selain itu ada ruang lab IPA dan ruang multimedia. Fasilitas pendidikan yang ada di sini adalah berbasis teknologi dengan tujuan untuk pengembangan peserta didik[164].

---

[162]*Team Teaching* merupakan pendekatan pembelajaran yang kegiatan proses pembelajarannya dilakukan oleh lebih dari satu orang guru dengan pembagian peran dan tanggung jawabnya masing-masing.

[163]*Observasi*, (10 Mei 2012)

[164]Abdullah sani, *Wawancara,* (10 Mei 2012)

Dari keterangan di atas dapat ditarik pemahaman bahwa untuk menunjang kerjasama dengan pihak Cambridge SD Khadijah melakukan pemenuhan fasilitas pendidikan. Fasilitas yang ada di sekolah merupakan langkah untuk mengembangkan kemampuan peserta didik dengan menyediakan ruang Lab IPA dan multimedia serta pembelajaran berbasis ICT.

Untuk menjamin bahwa antara perencanaan dengan pelaksanaan peningkatan mutu sesuai yang telah ditetapkan, maka sekolah melakukan kontrol melaluipenilaian. Penilaian peningkatan mutu yang dilakukan oleh SD Khadijah.

> Penilaian kerjasama dengan Cambridge dilakukan secara langsung oleh pihak sana, yaitu mulai dari RPP, Silabus, booksheet semua harus memenuhi standar yang telah ditentukan oleh Cambridge. Sebelum itu sekolah melakukan validasi terhadap rencana belajar, silabus yang dibuat oleh guru. Sebagai validator sekolah bermitra dengan UNESA pada bidang matematika dan science sedangkan dengan IAIN Surabaya pada bidang bahasa. Validator inilah yang nantinya akan memberikan masukan untuk guru, mana yang kurang dan mana yang perlu di tambah[165].

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa secara internal sekolah melakukan penilaian terhadap keberlangsungan kerjasama dengan pihak Cambridge. Penilaian mutu dilakukan dengan menunjuk tim validasi dari UNESA sebagai validator dibidang *math* dan *science*. Sedangkan IAIN Surabaya validator pada bahasa. Tugas validator adalah menilai perangkat yang

[165]Abdullah Sani, *Wawancara*, (10 Mei 2012)

berhubungan dengan pembelajaran yang telah ditentukan oleh pihak Cambridge. Penilaian meliputi (1) rencana pembelajaran yang melihat pada sisi bahasa yang digunakan, (2) menyangkut isi pembalajaran dan worsheet. Selain itu pihak Cambridge dalam setiap semester selalu memantau dengan datang dan menyaksikan serta melihat isi pembelajaran. Pemantauan ini dilakukan untuk melihat kesesuaian kurikulum Cambridge di lapangan.

Sementara penilaian mutu pada pengembangan peserta didik di sekolah dilakukan dengan melakukan penilaian hasil kemajuan siswa Sebagaimana yang dijelaskan oleh Abdullah Sani:

> Untuk itu di sekolah diperlukan pencatatan dan ketatalaksanaan peserta didik, dalam bentuk buku induk, rapor, buku laporan keadaan siswa dan sebagainya. Selain itu pemeriksaan juga dilakukan pada guru yang sering kita lakukan di kelas. Hasil pemeriksaan dijadikan bahan untuk melakukan perbaikan selanjutnya[166]

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa sekolah selalu melakukan analisis terhadap kemajuan peserta didik, guru dan program yang telah ditetapkan sekolah. Penilaian mutu dilakukan bukan hanya pada periode jangka pendek (capaian tiap semester atau tiap tahun) tetapi juga gambaran yang dicapai dalam periode lima tahun, untuk melihat kecenderungan pelaksanaan dan penurunan program yang telah ditetapkan oleh sekolah. Sistem pemeriksaan di lakukan secara berkelanjutan untuk memastikan keberhasilan dari program.

Penilaian mutu juga dilakukan secara manajerial yaitu pada perencanaan dan program yang telah dilaksanakan, namun secara kelembagaan setiap bulan

[166]Abdullah Sani, *Wawancara*, (10 Mei 2012)

sekolah diwajibkan melaporkan pada pihak yayasan. Hal ini diakui oleh Abdullah Sani yang mengatakan:

> Sekolah ini setiap bulan diminta melaporkan perkembangan dan pembiayaan berkenaan dengan program yang telah dilaksanakan. Secara internal memang kita belum punya unit penjamin mutu, namum kedepanya kita upayakan ada unit yang melakukan penjaminan mutu sekolah. Secara leadership kita telah melakukan pemeriksaan setiap minggu kepada para guru.[167]

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa mekanisme penilaian mutu yang dilakukan oleh sekolah pada perencanaan dan program merupakan bentuk jaminan mutu (*quality assurance*). Dimana kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan peningkatan mutu. Namun diakui oleh Abdullah Sani:

> Bahwa tidak semua antara perencanaan dan pelaksanaan selalu sesuai tentu ada kendala-kendala dan itu merupakan hal yang biasa. Karena itulah fungsi control untuk melihat kesesuian antara perencanaan dengan pelaksanaan diperlukan. Jika terjadi kemlencengan pada sisi pelaksanaan, tentu kita mencari sisi mana yang tidak sesuai, sehingga diharapkan sejalan dengan perencanaan yang telah ditetapkan.[168]

Pengakuan di atas memberikan arti bahwa antara perencanaan mutu (*quality planning*) dengan pelaksanaan mutu selalu dilakukan *quality control*.Penilaian ini berfungsi untuk melakukan peningkatan mutu yang berkelanjutan di

[167]Abdullah Sani, *Wawancara,* (7 oktober 2012)

[168]Abdullah sani, *Wawancara,* (7 oktober 2012)

sekolah.Sedangkan penialian pada jalinan kerjasama (*networking*) dengan pihak Cambridge sebagaimana diungkapkan oleh pihak principal:

> Kerjasama ini akan berjalan terus, tidak ada batas sampai kapan, namun kita selalu melakukan kontrol terhadap pelaksanaanya di lapangan. Sebab pihak Cambridge sendiri masih mempercayai sekolah ini sebagai salah satu mitra. Memang tidak mudah untuk melakukanya namun kita sudah mengikuti aturan yang disepakati antara sekolah dan Cambridge. Jika dilihar perkembangannya sekolah ini sudah bisa mengukur posisi di antara sekolah-sekolah yang lainnya[169].
>
> Penilaian dilakukan setiap hari sabtu melalui rapat untuk melihat pelaksanaan mengajar dengan menggunakan RPP, silabus maupun worksheet kepada guru. Sekaligus disetiap tahun kita melihat hasil ujian nasional dan setiap semester kita juga melihat hasil ujian yang diselenggarakan oleh pihak Cambridge[170].

Dari penjelasan antara kepala sekolah dengan principal, memberi gambaran bahwa penilaian mutu dilakukan secara terus-menerus guna terwujudnya keberhasilan pada pengembangan dan kemajuan siswa sesuai yang di inginkan sekolah.

Adanya visi yang jelas sebagai respon terhadap perubahan global yang menjadi cita-cita sekolah. Visi yang diamanatkan oleh yayasan sebagai korporasi tertinggi. Keterlibatan masyarakat dengan sekolah sebagai tanda hubungan yang harmonis dalam menjalin

---

[169]Iqbal, *Wawancara,* (*1*3 Maret 2012)

[170]Abdullah sani, *Wawancara*, (13 Maret 2012)

kerjasama guna mencapai cita-cita sekolah. Dalam pembuatan visi dan misi sekolah dilakukan análisis terhadap kebutuhan yang meliputi análisis internal eksternal yaitu kekuatan dan kelemahan sekolah dan análisis eksternal berkenaan dengan tantangan dan ancaman. Analisis dijadikan acuan untuk mencapai tujuan sekolah dalam jangka pendek, menengah dan panjang.

Dasar perencanaan yang dilakukan oleh SD Khadijah Surabaya yaitu sesuai dengan kebutuhan untuk menjadikan sekolah yang memiliki daya saing (*competitive advantage)* dan menjadi pusat keunggulan (*center of exellence*). Rencana yang dicanangkan oleh sekolah yaitu menjadikan sekolah sebagai pusat pendidikan, memiliki SDM yang unggul dan kompetitif ditengah persaingan global. Adanya keinginan kuat dalam mengembangkan sekolah yang memiliki daya saing ditingkat nasional dan regional dengan melakukan pengembangan standar-standar yang telah ditetapkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).

Sedangkan rencana mutu di SD Khadijah Surabaya yaitu *pertama,* pada sarana dan prasarana yang meliputi pengadaan CCTV. *Kedua*, standar isi yaitu pada pengembangan kurikulum. *Ketiga*, standar proses yaitu pada pengembangan RPP transformatif dengan mengembangkan worbook pada *math* dan *science. Keempat*, penetepan KKM minimal 80. *Kelima*, standar kompetensi lulusan yaitu hafal juz amma dan asmaul husna.

Upaya peningkatan mutu yaitu mengembangkan standar pendidikan yang ditentukan oleh BSNP dan melakukan trobosan atau kerjasama dengan lembaga pendidikan tingkat nasional maupun internasional. Kerjasama dengan lembaga pendidikan nasional yaitu dengan SD Lab School Universitas Negeri Malang. Sedangkan kerjasama dengan pihak luar negeri yaitu:

Pertama, dengan *Ameec Internasional Test* yaitu lembaga yang dipercaya oleh Ditjen Kelembagaan TK-SD untuk menyiapkan berbagai hal berkenaan dengan pengembangan sekolah. *Kedua,* pihak *Cambridge University*dengan ditunjuk sebagai lembaga perwakilan di Indonesia yang melakukan ujian internasional dengan ID 268 *(CIE Center ID 268).*

Kerjasama dengan lembaga pendidikan ditingkat nasional dan internasional yaitu terbentuknya program kelas internasional (*Internastinal Class Program)* yang disebut dengan ICP. Selain itu untuk menunjang standar isi dan proses maka, SD Khadijah menggunakan kurikulum nasional dengan mensinergikan kurikulum internasional dari pihak *Cambridge University*. Pensinergian dengan melakukan revisi kurikulum dengan menggunakan kurikulum transformatif dikelas 3, 4, dan 5. Sedangkan pengembangan pada standar proses dengan melakukan *workbook math*, *science* dan *english* di kelas 3, 4 dan 5. Sarana dan prasana tersedia di sekolah dengan menggunakan pembelajaran berbasis teknologi. Adapun strategi pembelajaran yang digunakan yaitu *Team Teaching*yang terdiri dari dua guru dalam setiap kelas

Evaluasi secara internal yaitu dilakukan oleh pihak perguruan tinggi sebagai tim validator. Tim validator ini mempunyai tugas untuk melihat teks maupun materi kurikulum, sebelum dievaluasi oleh pihak *Cambridge*. Di antara perguruan tinggi yang bertugas sebagai tim validator yaitu IAIN Surabaya pada bagian bahasa sementara dengan UNESA pada bagian matematika (*math*) dan IPA (*science*). Kerjasama yang dilakukan dengan pihak Cambridge University selalu dievaluasi baik pada isi (*content*) pelajaran maupun perlengkapan mengajar guru di kelas. Sehingga standar yang telah ditetapkan oleh pihak *Cambridge* bisa terpenuhi di sekolah.

Sedangkan evaluasi eksternal dilakukan oleh pihak yayasan (YTPS-NU) kepada sekolah, sebagai laporan keberhasilan sekolah dalam menjalankan peningkatan mutu. Laporan dilakukan pada setiap semester dan paling lama satu tahun. Selain itu juga dilakukan oleh pihak *Cambridge University*. Penilaian meliputi isi dan materi yang harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh *Cambridge*. Penilaian dilakukan secara ketat dan tertutup, sehingga sekolah tidak memiliki kewenangan sedikitpun. Pihak sekolah hanya menyiapkan segala keperluan yang dibutuhkan oleh *Cambridge*, hasil penilaian menentukan tindak lanjut kerjasama kedua belah pihak.

Selain itu penilaian juga dilakukan oleh pihak Dinas Pendidikan yang berada di Kota Surabaya. Penilaian bertujuan untuk mengarahkan dan membina guna terlaksananya pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah Kota Surabaya. Penilaian meliputi pengelolaan maupun standar pendidikan yang telah ditetapkan oleh BSNP. Penialain dilakukan minimal setiap semester maupun setahun sekali.

B. TemuanPenelitian Lintas Kasus

Dari perbandingan temuan penelitian antar kasus yang ditemukan di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dan SD Khadijah Surabaya, maka secara deskriptif diuraikan dalam temuan lintas kasus sebagai berikut:

Pertama, perencanaan peningkatan mutu yang dilakukan oleh SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dan SD Khadijah Surabaya yaitu pengembangan pada standar pendidikan yang telah ditetapkan oleh BSNP guna mencapai dayasaing pendidikan di tingkat global. Pengembangan standar pendidikan dilakukan dengan melalui analisis internal dan eksternal yang meliputi kekuatan, kelemahan, tantangan dan ancaman. Kedua sekolah dalam melakukan perencanaan mutu dilakukan

secara bersama-sama dengan komponen sekolah yaitu ; kepala sekolah, guru, staf, komitte, masyarakat, yayasan. Kedua sekolah memiliki visi yang kuat, responsive dan inovatif dimana kedua sekolah sama-sama memiliki tujuan untuk mencetak generasi yang kompetitif di dunia global.

Rencana mutu yang diimplementasikan pada rencana strategis sekolah sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Deming *Ciycle*,[171] dimana tahap perencanaan disusun berdasarkan prinsip 5-W (*why, what, who, when dan where)* dan 1-H (*how*), yang dibuat secara jelas dan terinci serta menetapkan sasaran dan target yang harus dicapai. Meskipun kedua sekolah tidak menujukkan secara jelas tentang prinsip yang digunakan dalam membuat perencanaan. Langkah-langkah yang dilakukan yaitu: (1) mengidentifikasi *output* pelayanan, siapa pengguna jasa pelayanan, dan harapan pengguna jasa pelayanan tersebut melalui analisis suatu proses tertentu, (2) mendeskripsikan proses yang dianalisis,(3)mengukur dan menganalisis situasi (5) mengidentifikasi akar penyebab masalah.

Untuk mencapai sasaran dan tujuan yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan, kedua sekolah baik SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dan SD Khadijah Surabaya dalam membuat rencana mutu dengan melakukan pembacaan terhadap perubahan yang terjadi di dunia global dengan melakukan penilaian internal dan eksternal yang meliputi: (1) kekuatan dan kelemahan internal (*internal strenghts and weakness)* (2) peluang dan ancaman eksternal (*external opportunities and threats*) yang dihadapi oleh sekolah di masa yang akan datang. Penilaian internal kedua sekolah yaitu dengan melakukan perhitungan rasio antara guru dengan murid, mengukur kerja baik sekolah maupun lulusan, dan membandingkan terhadap periode sebelumnya dengan lembaga pendidikan yang ada disekitarnya. Hasil analisis kemudian dijadikan

[171]W. Edwards Deming,.*Out of the Crisis.* (MIT Press, 1986), p 89.

acuan dalam melakukan rencana sekolah dalam jangka pendek, menengah dan panjang.

Model analisis yang digunakan oleh SD Muhammadiyah 1 dan SD Khadijah Surabaya memiliki kesamaan dengan pendekatan strategik yang dikemukakan oleh David Fred R[172] yaitu;*Pertama*, melakukan analisis beragam problem atau beragam tantangan yang akan dihadapi oleh dunia pendidikan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu diperlukan adanya analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*) secara cermat pada semua aspek atau bidang-bidang pendidikan yang akan dikembangkan. Tujuan dilakukan analisis SWOT adalah untuk mengenali tingkat kesiapan setiap bidang pendidikan atau aspek kelembagaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan; *Kedua*, melakukan analisis tindakan atau langkah-langkah yang tepat, yang dapat dilaksanakan dalam menghadapi beragam tantangan atau problem yang muncul pada era yang akan datang.

Kedua, upaya peningkatan mutu yang dilakukan di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dan SD Khadijah Surabaya yaitu melakukan *networking* dengan lembaga pendidikan dalam dan luar negeri dalam bentuk *school sister*. Kerjasama merupakan langkah dalam mengembangkan standar pendidikan yang ada di sekolah. SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo melakukan kerjasama dengan beberapa lembaga pendidikan nasional maupun regional. Pada tingkat nasional yaitu Klinik Pendidikan MIPA di Bogor. Sedangkan kerjasam dengan luar negeri dengan *Marshal Cavendish*Singapura, *SD Sri Utama Internasional School* Malaysia dan *Madrasah Al Arabiyah Al Islamiyah* Singapura. Kerjasama menitik beratkan pada standar proses dan isi yaitu mengenai kurikulum, pembelajaran dan pemanfaatn IT dalam proses belajar mengajar. Kurikulum

---

[172]David Fred R, *Strategic Management: Concept and caser, 10 th, (*Person Education Prentice Hall: New Jersey. 2005) p 13-15

yang digunakan yaitu memadukan kurikulum internasional berupa pelajaran *math, science* dan bahasa. Pembelajaran yang digunakan yaitu menggunakan pembelajaran *moving class* dan *outclass*. Sifat kerjasama hanya penguatan pada pelajaran dengan menggunakan bahasa inggris, dan isi (*content*) pelajaran serta tidak ada keterikatan secara penuh dengan pihak luar negeri.

Adapun SD Khadijah Surabaya dalam melakukan peningkatan mutu bekerjasama dengan lembaga pendidikan nasional dan internasional yaitu dengan SD Lab School Universitas Negeri Malang, *Ameec Ednovition Test* dan *University of Cambridge* (*internasional examination CIE Centre ID 268).* Kerjasama dengan pihak Cambridge lebih bersifat mengikat dan mempunyai aturan-aturan serta standar yang ditentukan oleh pihak Cambridge. Adanya sertifikat yang dimiliki oleh siswa ketika mengikuti ujian dengan Cambridge yang bertaraf internasional. Terwujudnya kurikulum yang mensinergikan kurikulum nasional dengan kurikulum internasional (*Cambridge)* yaitu kurikulum transformatif. Kerjasama yang dilakukan yaitu pada standar proses dan isi. Pengembangan kedua standar pendidikan meliputi isi (*content*) pelajaran matematika dan IPA.

Secara tidak langsung jalinan kerjasama yang dibangun oleh kedua sekolah ini juga menguntungkan guna membangun citra (*branding*) sekolah ditingkat nasional. Kedua sekolah membangun posisioning pada tingkat nasional dan inetrnasional guna mengetahui posisi lembaga pendidikannya dengan lembaga pendidikan yang lainya. Sealin itu kedua sekolah juga melakukan *diferensiasi* dengan membuat sekolah berbeda dengan sekolah lain. *Diferensiasi* yang terlihat adanya kerjasama yang dimiliki oleh SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo yaitu dengan pihak *Marshal Canvendish* Singapura. Sedangkan SD Khadijah Surabaya dengan pihak *Cambridge University*. Model kerjasama ini memiliki persamaan dengan teori *brand*

image dari Kotler bahwa citra merek (*brand image*) merupakan syarat dari merek yang kuat dan citra adalah persepsi yang relatif konsisten dalam jangka panjang *(enduring perception).*

Citra yang dibentuk harus jelas dan memiliki keunggulan bila dibandingkan dengan pesaingnya. Saat perbedaan dan keunggulan merek dihadapkan dengan merek lain, munculah posisi merek.[173] Eksistensi kerjasama pada dasarnya untuk peningkatan mutu, namun secaratidak langsungmembangun *brand image* sekolah. Secara jelas kedua sekolah tidak sepenuhnya melakukan usaha sebagai *brand image* namun berimplikasi pada persepsi masyarakat bahwa sekolah yang baik yaitu sekolah yang mampu melakukan kerjasama dan mampu berkompetisi di dunia global. Persepsi inilah yang tanpa disadari memunculkan daya tarik bagi masyarakat untuk mempercayakan anak-anaknya sekolah dilembaga tersebut, karena dianggap sebagai sekolah yang memiliki keunggulan (*advantage*).

Hal ini sebagaimana teori Kotler yang dijabarkan dalam teori PDB (*Positioning - Deferensiasi - Brand).* *Positioning* yang didukung oleh diferensiasi yang kokoh akan menghasilkan *brand integrity* yang kuat. *Brand integrity* yang kuat ini pada gilirannya akan menghasilkan *brand image* yang kuat.Pada akhirnya, *brand image* yang kuat akan memperkuat *positioning* yang telah ditentukan sebelumnya. Bila proses di atas dapat berjalan dengan mulus, ini akan menciptakan "*self-reinforcing mechanisme*" atau "proses penguatan secara terus menerus" di antara ketiga unsur. Proses penguatan ini bahkan akan menjadikan ketiga unsur semakin solid, yang pada gilirannya akan menjadi landasan bagi penguatan keunggulan kompetitif lembaga pendidikan. Inilah

[173]Philip Kotler & KellerKevin Lane,*Manajemen Pemasaran***.** Jilid I, Edisi 12. (P.T. Indeks Kelompok Gramedia. 2007), h.225.

mengapa sekolah-sekolah yang telah memiliki *brand image* yang besar, akan terus membesar dan bertambah besar. Bahkan kalau membuka jenjang pendidikan baru, akan tetap diserbu peminat. Karena brand-nya telah menjadi semacam jaminan kualitas bagi pelanggannya. Tentunya jika sekolah tersebut mampu memelihara *brand integrity*-nya.

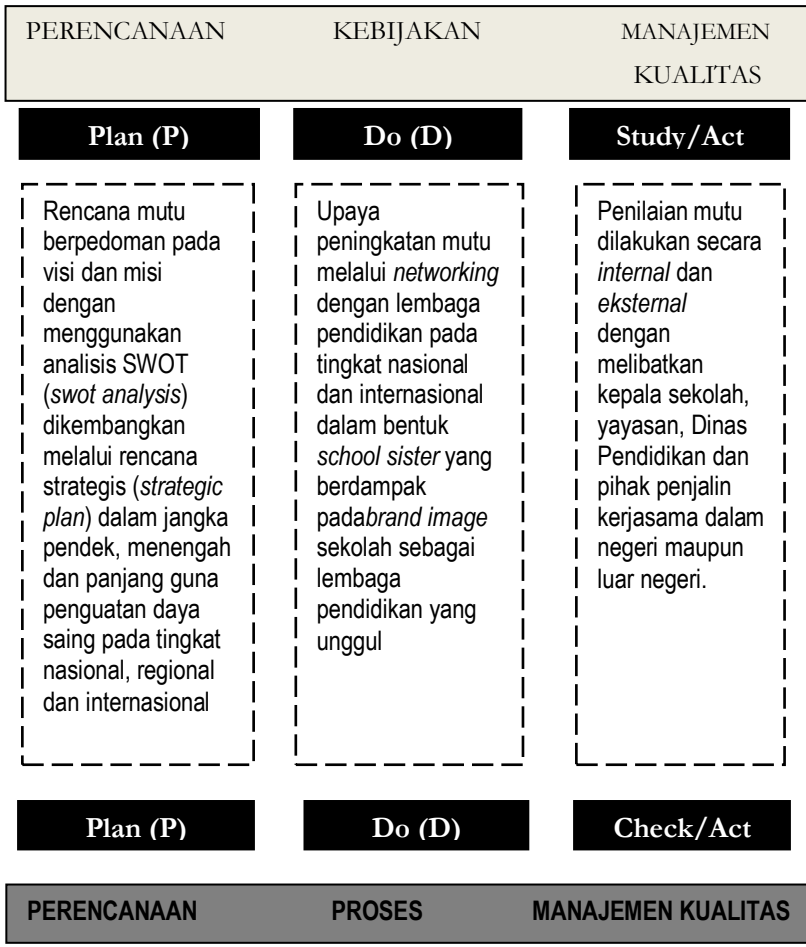
Ketiga, penilaian terhadap hasil mutu kedua sekolah dilakukan secara internal dan eksternal. Secara internal menjadi wewenang kepala sekolah sedangkan eksternal yaitu pihak yayasan dan lembaga penjalin kerjasama dan pemerintah. Pihak eksternal SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo, adalah organisasi Muhammadiyah, pemerintah daerah yaitu dinas pendidikan kota Sidoarjo dan *Marshal Cavendish*dari Singapura. Sedangkan di SD Khadijah Surabaya pihak eksterna yaitu YTPS-NU, pemerintah daerah yaitu Dinas Pendidikan Kota Surabaya dan *Cambridge University.* Kedua sekolah dalam melakukakn penilaian dengan menggunakan prinsip yaitu (1) hubungan konsultatif, kolegial bukan hirarkhis; (2) dilaksanakan secara demokratis; (3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru). Gaya kepemimpinan yang digunakan yaitu *instructional leader,* hal ini terlihat pada penilaian terhadap perencanaan pengajaran (*instructional planning),* pelaksanaan (*implementing),* maupun terhadap penilaian atau evaluasi *(evaluating)* proses belajar mengajar yang dilakukan guru.

Kedua sekolah secara internal juga melakukan penilaian terhadap proses belajar dan kemajuan siswa. Penialain ini memantau kemajuan yang dialami siswa dalam belajar. Sebagaimana diungkapkan Mortimore, (1993) bahwa pemantauan terhadap kemajuan belajar peserta didik merupakan suatu prosedur yang sangat vital, sebagai kegiatan pendahuluan untuk merencanakan strategi pembelajaran, mengubah metode atau menambah beban kerja. Sedangkan menurut Reynold, (1990) pemantauan

terhadap kemajuan peserta didik yang dilakukan secara konsisten dan kontinu berperan sebagai dasar untuk memberikakn balikan (*feedback*) kepada peserta didik.

Penilaian yang dilakukan oleh kedua kepala sekolah secara keseluruhan yaitu melihat kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan program. Relevansi rencana dengan program, visi dan tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah. George R. Tery mengartikan penilaian sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pemeriksaan dilakukan pada guru dalam menerapkan kurikulum, kesiapan dalam mengajar terhadap perkembangan peserta didik. Hal ini menguatkan teori Juran dalam Trilogi Kualitas bahwa tahap *Quality Control* hendaknya dengan melakukan (a) menilai kinerja kualitas, (b) membandingkan kinerja dengan tujuan, (c) bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan.

Bahkan menurut Deming pada tahap *Check/Study* dengan memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai. Menilai atau meneliti merujuk pada penetapan apakah pelaksanaannya berada pada jalur, sesuai dengan rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Untuk melakukan pemantauan rencana dengan langkah-langkah. *Pertama*, Evaluasi hasil proyek yang bertujuan untuk efektivitas proyek tersebut, membandingkan target dengan hasil pencapaian proyek. target yang ingin dicapai 80%, dan menggunakan teknik observasi dan survey. *Kedua*, membuat kesimpulan proyek yaitu hasil menjanjikan namun perlu perubahan, jika proyek gagal, cari penyelesaian lain, jika proyek berhasil, selanjutnya dibuat rutinitas.



Kerangka Peningkatan Mutu Model Kebijakan dan Proses Pada Sekolah Dasar Islam Berprestasi

C. Implikasi Teoritis dan Praktis

Secara teoritik penelitian ini memperkuat teori *Deming cycle* bahwa untuk melakukan perbaikan mutu harus melakukan perencanaan, dimana fungsi perencanaan sebagai langkah setelah dilakukan pengujian ide perbaikan masalah. Rencana perbaikan disusun berdasarkan prinsip 5-W (*why, what, who, when dan where)* dan 1-H (*how*), yang dibuat secara jelas dan terinci serta menetapkan sasaran dan target yang harus dicapai. Dalam menetapkan sasaran dan target dengan memperhatikan prinsip (*smart, measureable, attainable, reasonable* dan *time*). Penelitian ini juga menguatkan teori Juran yang dikenal dengan *Trilogy Juran* yang membuat langkah *quality planning, quality control, dan quality improvement.*Dimana langkah peningkatan mutu dengan melakukan (1) Perencanaan program dengan melihat pada kebutuhan pemakai pendidikan *(customer)* yang dituangkan melalui rencana jangka pendek, menengah dan panjang. Rencana yang dibuat dengan melakukan *school review* yang didasarkan atas kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang dari sekolah. (2) Pelaksanaan harus dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan. Implemantasi rencana dengan melihat produk perbaikan baik itu melalui uji coba maupu pilot projek dengan meperhatikan pada sumberdaya manusia, dan sumberdana. (3) melakukanpemeriksaan apakah produk (lulusan) yang dihasilkan telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemeriksaan dengan mengevaluasi hasil program dan membuat kesimpulan dari hasil program untuk kemudian dibuat rencana tindak lanjut.

Perencanaan mutu sekolah Islam dilakukan atas visi dan misi dan relelevansinya dalam peningkatan mutu yang dilakukan secara terus-menerus.Menggunakan pengembangan rencana kualitas dalam kurun waktu 3-5 tahun serta mengembangkan sasaran dan tujuan kualitas tahunan. Perencanaan mutu seperti ini menguatkan teori *continuous improvement cycle* yang dikemukakan oleh

Saylor (1992) dengan menggunakan lima langkah yaitu *define vision/mission, determine improvement opportunity, select opportunity, improve using methodology, evaluate result.*Langkah di atas merupakan kebujakan dalam mencapai keunggulan kompetitif di dunia pendidikan. Hal ini sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Collin dan Huge sebagai "manajemen kualitas melalui kebijaksanaan".

Dalam konteks sekolah berpretasi, kedua sekolah memiliki ciri yang sama yaitu memilki: (1) kepemimpinan yang kuat yang berorientasi pada perubahan; (2) kualitas sarana dan prasarana, yang melebihi standar mutu pendidikan. (3) Iklim sekolah yang kondusif memberikan rasa aman, nyaman dalam bekerja dan belajar bagi guru dan murid, (4) pengembangan kurikulum dan prestasi akademik peserta didik. (5) mempunyai harapan yang tinggi (*high satisfaction*) berupa prestasi akademik dan non akademik yang tinggi; (6) mempunyai jaringan (*networking)* kerjasama yang luas; (7) berorientasi pada kepuasan pelanggan; (9) rencana perbaikan secara terus-menerus (*cotinuos improvement*).

Dalam melakukan peningkatan mutu sekolah Islam perlu melakukan terobosan (*networking*) dengan pihak nasional maupun internasional. Kerjasama yang dibangun setidaknya mampu memberikan persepsi positif (*positive image*) pada masyarakat bahwa sekolah memiliki kualitas yang baik. Upaya kerjasama memberikan posisi sekolah mampu melakukan *positioning* dengan lembaga lain. Secara tidak langsung menguatkan opini masyarakat tentang *deferensiasi* dengan lembaga yang sejanis. *Postitioning* dan *deferensiasi* memberikan citra positif bagi sekolah yang memunculkan *brand* ditengah masyarakat. Selain itu networking tidak hanya mampu membawa persepsi yang baik bagi masyarakat, juga mampu membawa pengembangan pada kurikulum, pembelajaran dan sarana parasana pendidikan. Upaya ini menguatkan teori Kotler

tentang pencitraan dimana citra merek (*brand image)* merupakan syarat dari merek yang kuat dan citra merupakan persepsi yang relatif konsisten dalam jangka panjang (*enduring perception).*

Dalam prespektif Deming, Juran dan Crosby peningkatan mutu lebih menekankan pada proses namun juga membutuhkan manajemen kualitas melalui kebijakan. Manajemen melalui proses dengan malakukan PDSA melalui langkah (*Plan, Do, Study, Act*) dan manajemen mutu melalui kebijakan melalui langkah PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

Sedangkan *implikasi praktis* yaitu keberadaan lembaga pendidikan Islam sebagai lembaga pendidikan yang memiliki karakteristik tentu masih banyak diharapkan oleh semua pihak. Mempertahankan eksistensi pendidikan Islam tentu memerlukan upaya dengan melakukan peningkatan mutu. Untuk itu diperlukan manajemen yang matang dengan melakukan perencanaan dan upaya peningkatan mutu, serta melakukan pemeriksaan peningkatan mutu.

Penerapan manejemen peningkatan mutu di lembaga pendidikan Islam khusunya sekolah Islam dapat dilaksanakan melalui:*pertama*, perencanaan yang berfungsi untuk menentukan merencanakan program, kebijakan yang tentu harus dilakukan dengan berdasarkan pada visi dan misi sekolah. Selain itu perlu melakukan sebuah *strategic planning*dengan melakukan analisis baik internal maupun eksternal. *Kedua*, melakukan trobosan kerjasama *(networking)* atau pendampingan dengan lembaga pendidikan di luar negeri baik pada sisi manajemen, SDM maupun pengembangan kurikulum. *Ketiga*,dengan menjalankan perencanaan secara konsisten yang dijalankan pada jalur yang telah ditetapkan, dengan melakukan pemeriksaan terhadap program yang telah direncanakan dan

memeriksa kesesuaian program terhadap standar yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan, serta melakukan tindak lanjut untuk peningkatan mutu. Peningkatan mutu hendaknya dilakukan secara terus menerus dan tidak hanya berorientasi pada mutu yang sesaat, namun beroriantasi pada mutu dalam jangka panjang.

PERSATUAN GURU
Nahdlatul 'Ulama

DAFTAR RUJUKAN

Adams, Don.*Defining Education Quality Planning; Education Planning,* 11(2): 3-18, 1998,

Arcaro,Jerome S.*Quality in Education: In Impelmentation Handbook*. [Terjemahan].Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2005

Bafadal, Ibrahim, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2003.

————.*Proses Perubahan di Sekolah: Studi Multisitus pada Tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar,* Disertasi tidak diterbitkan,

Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 1994

Biklen and Robert.C, Bogdan.*Qualitativee Research For Education: An Introduction to Theory and Methods*, London: Alyn and Bacon Inc. 1982

Biklen, Sari Knopp and Bogdan Robert.C, *Qualitativee Research For Education: An Introduction to Theory and Methods,* London: Alyn and Bacon Inc. 1982

Bounda G, *Beyond Total quality Management:Toward the Emerging Paradigm,* New York: Mc Graw-Hill

Burnham, John West.*Managing Quality in School; (*London: Person Education Limited. 1997

C.Rogers, *Teacher Expectation: Implication for School Improvement,* dalam *teaching and Learning,* dalam Ch. Forges and R Fox (eds), Oxford Black Well Pub Ltd, 2002.

Caldwell, B.J.& J.M.Spinks..*Leading the Self-Managing School.* London, Washington: The Falmer Press. 1993

Champ, David and Adams, Don. *The Quality of Education: Dimensions and Strategies,* Comparative Education Research Center University of Hong Kong: Poktulam Road. 2002.

Chance, Edward. *Creating an Effective School District: A Case Study,* Paper National Council of Profesor of Education Administration National Conference, Terre Haute, Indiana, 1992

Chua, Clare. *Perception of Quality in Higher Education* . UAQA Occasional Publication. Proceedings of the Australian Universities Quality Forum 2004

Corrigan, J. *The Art of TQM*, Quality Progress, 1995.Vol 28

Creemers, *School Effectiveness, Effective Instruction and School Improvement in The Nederland.* Dalam D Reynolds & P Cuttance (Eds). School Effectiveness; research. Policy dan Practice. New York: Chassell, 1992

Crosby, *Quality is Free,* New York: Mc Graw Hill Book Inc. 1979

D, Ciampa. *Total Quality: A User guide for Implementation*, Addison Wesley

Publishing Company, USA. 1992

Dale, Barrie G.*Managing Quality,* Blackwell Publishing, 1999.

Daryanto, M. *Administrasi Pendidikan,*Jakarta: PT rineka Cipta, 1998

Daulay, Haidar Putra.*pemberdayaan Pendidikan Islam di Indonesia,* Jakarta: Rineka Cipta, 2009

Davies and Burnham,West.*Reengineering and Total Quality in School,*London Pitman: 1997

Davis, Gray A. And *Thomas*, Margaret A..*Effective Schools and Effective Teacher*.Boston: Allyn and. Bacon. 1989

Deming,. W. Edwards.*Out of the Crisis*. MIT Press, 1986

Departemen Pendidikan Nasional "*Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2010-2014*

Drucker, P.F.*Managing in Time of Great Change,* Oxford: Butterworth-Heinemann,1995

Fadjar, Malik *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam* Jakarta:LP3N. 1998

————, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Mizan, Bandung, 1998

*Fantini,*M.D. *Regaining Excellence in Education*: Longman Higher Education .*1986*

Fatah, Nanang.*Konsep Manajemen berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* Bandung:Pustaka Bani Quraisy 2003

Feigenbaum, *Total Quality Control,* New York: Mc Graw Hill Book Company, 1986

Fred R, David. *Strategic Management: Concept and Caser, 10 th,* Person Education Prentice Hall: New Jersey. 2005

H. Caldwell Beare, B.J. & Milikan, R.H, *Creating an Excellent School: Same New Management Techniques,* New York: Routledge, 1989

Hadi, Amirul dan Haryono, *Metodologi Peneltian Pendidikan,* Bandung: Pustaka Setia, 1998

Hadis, Abdul dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan, (*Bandung: Alfabeta, 2010

Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemene Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineke Cipta, 2004

Hanson, E.M. *Educational Adminitration and Policy: Effective Leadership for American Education.* (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1985

Husni, Amir.*Citra Kampus Religius,* Bina Ilmu, Surabaya, 1986

Ibtisam Abu Duhou, *School Based Management*, Jakarta:Kencana 2004

Internasional Institut for Education Planning, UNESCO, 2006

Jones, James J. *Scondary School Administration,* Newyork:Mc.Graw Hill Book Company, 1969

Kholid F, Muhammad.*Pendidikanislam dan Pendidikan Nasional,*Departemen Agama RI Dirjen Kelembagaan Agama Islam, Jakarta, 2005

Komariah, Aan dan Tiratna, Cepi.*Visionary Leadership, Menuju SekolahEfektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005

Kompas *"Pendidikan & Kebudayaan*", tanggal 3 Maret 2011

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane*Manajemen Pemasaran*. Jilid I, Edisi 12. P.T. Indeks Kelompok Gramedia. 2007

Leonard dkk, *Student Quality of School Life A Multilevel Analysis,* Issues In Educational Research, Vol 14, 2004.*www.aare.edu.au/02pap/leo02063.htm* . diakses 24 Juni 2012

Lipsitz, J. *Successful schools for young adolescents*. (New Brunswick, NJ: Transaction. 1984

Lockhead, M.E. & Levin, H.M. *"Creating Effective Schools*". Chapter 1 in *Effective Schools in Developing Countries*. H.M. Levinand M.E. Lockhead, Eds.Falmer Press. Washington DC, 1990

Margono, Slamet.*Manajemen Mutu Terpadui dalam Perguruan Tinggi Bermutu,* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1994

Marzuki, Sahril C. *Profil Sekolah Berkesan di Malaysia; berdasarkan model lima factor.* Jurnal Pendidikan (Journal of Education Research, Jilid 18, 1997

Meirivich and Romar, *Difficulty in Implementing TQM in Higher Education Instruction,* Quality Assurance in Education, Emerald Group Publishing Limited. Vol. 14 No. 4, 2006 pp. 324-337. www.emeraldinsight.com/0968-4883.htm. diakses tanggal 25 Juni 2012

Mohammad Ali, Ibrahim, R., Sukmadinata, N.S., Sudjana, D., dan Rasjidin, W. (Penyunting), *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Jilid II.,(Bandung: Pedagogiana Press, 2007

Mortimore, Peter.*Key Factors for Effective Junior Schooling,* dalam, *Managing The Effective School,* Edited By Margaret Preedy, (Paul Chapman Publishing Ltd, London: 1993

Moses dkk, *Journal of quality Assurance in Education* Vol 14 No4,2006 p 339-362, Emerald Group Publishing Limited. www.emeraldinsight.com/0968-4883.htm. diaskses tanggal 25 Juni 2012

Muchsin, Bashori.*Pendidikan Islam Kontemporer,*Bandung:Refika Aditama, 2009

Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam,* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011

Muhammad, *The Relationship Between School Resources and Student Achievement in Indonesia.* Ph.D dissertation. Pittsburgh, PA. University of Pittsburgh, 1998.

Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi.* Bandung: Rosda karya, cet ke 10, 2006

———, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah,* Jakarta: Bumi Aksara, 2011

———, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003

Nasution, M N.*Manajemen Mutu Terpadu,*Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000

Nata, Abudin.*Manajemen Pendidikan: mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam Di Indonesia,* Kencana Perada Media, 2010

Nawawi, Hadari. *Manajemen Stategik Organisasi Non Profit Bidang pemerintahan dengan*

Ilustrasi di bidang Pendidikan, Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2003

Neves, J.S and Nakhai. "*The Baldrige award Framework for Teaching Total Quality Management*", Journal of Education for Business, 1993, Vol. 69 No. 2,

Noor, H.M.I. *Sebuah Tinjauan Teoritis tentang Inovasi Pendidikan di Indonesia.* Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Vol. 6 tahun 2001.

Oakland, JS, *Total Quality Management.* London: Heinemann Professional Publishing Ltd, 1996

Pam Samon, Josh Hilman dan Mortimore, *Key Characteristicsof Effective School: a Review of School Effectiveness research.* ISE & improvement Centre Institute of Education University of London. OFSTED, 1995

Pour dan Yeshodhara dalam penelitiannya tentang '*Total Quality Management in Education Perception of Secodari School Theacer* dalam www.Journal.aiaer.net. Diakses tanggal 1 juni 2012

Prescott, B.D, *Creating a World Class Quality Organization*, London, Kogan Page. 1995

Purnama, Nur Sya`bani.*Manajemen Kualitas Prespektif Global,* Yogyakarta: Ekonisi, 2006

Rahim, Husni.*Madrasah Unggul dan Peningkatan Kualitas Pendidikan Islam.*Makalah Lokakarya Pembangunan Madrasah Unngul di Jakarta, November. 2001

Sabihani, dkk , An Experimental Study of Total quality Management Application in Learning Activity: Indonesia`s Case Study, *Journal Pak J Commer. Soc. Sci,* Vol I, 2010.

Salis, Edward.*Total Quality Managament in Education*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2006

Samidjo,*Profil Kepala Sekolah pada SMK yang Effektif,* Disertasi ,UNMalang, 2003

Satori, Djam`an.*Metodologi Penelitian Kualitatif,* Bandung: alfabeta. 2011

Sa'ud, S. dan Makmun A,S,. *Perencanaan Pendidikan, Suatu Pendekatan Komprehensif.* Remaja Rosdakarya. Jakarta. 2007.

Shaleh, Abdurrahman.*Madrasah dan Pendidikan anak Bangsa,* Rajawali Press, Jakarta, 2004

Soebahar, Halim.*Wawasan Baru Pendidikan Islam,* Jakarta: kalam Mulia, 2002

Soewarso, *Total Quality Management,* Yogyakarta: Andi, Ofset. 2004

Spradley, J.P.*Participant Onservation,* United State of America, 1980

Stoner, James A and Freeman, Edward.*Managemen* New Jersey: Prentice Hall,1992

Stukalina, *Using Quality Procedures in Education: Managing the Learner-centered Educational Environment,* Technological and Economic Development of Economy, Baltic Journal on Sustainability, 2010.p 75-93.http://www.tede.vqfu.lt. diakses tanggal 28 Juni 2012.

Sudjana, D. *Manajemen Program Pendidikan,* Banung: Alfalah.

2010

Sudradjat, H. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Bandung: CV. Cipta Cekas Grafika, 2005.

Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif,* Bandung: Alfabeta.2010

Suhadi, Winoto.*Peran komite Sekolah dalam proses Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan,*Disertasi, UM 2007

Suprayogo, Imam.*Pendidikan Berparadigma Al Qur`an,* UIN Press: Malang, 2004

Suryadi, Ace dan Tilaar, H.A.R. *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1993

Suryobroto, B. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004

Suwito, *Sejarah Sosial Pendidikan Islam,* Jakarta: Prenada Media, 2005

Syafaruddin*, Manajemen mutu Terpadu dalam Pendidikan,* Jakarta: Grasindo, 2010

Syaodih, Nana.*Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah,* Bandung: Refika Aditama, 2006

Tafsir, Ahmad.*Filsafat Pendidikan Islam,* Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010

Taylor, W.A. and Hill, F.M *"Implementing TQM in higher education"*, International Journal of Educational Management, Emerald Group Publishing Limited Vol. 5 No. 5, 1992. pp. 4-9. www.emeraldinsight.com/0968-4883.htm Diakses tanggal 23 Juni 2012

Tjiptono, Fandy.*Aplikasi TQM dalam Manajemen Perguruan Tinggi, Konsep dan Pelaksanaan*, Jakarta, Depdiknas, 1999

————.*Total Quality Management,* Jogjakarta; Andi Offset, 2009

Tilaar, H.A.R. *Manajemen Pendidikan Nasional,* Bandung:Rosdakarya, 2008

TIM Dosen UPI, M*anajemen Pendidikan,* Bandung: Alfabeta. 2011

Tim Penyusun, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Depdiknas, 2002), hlm. 3; lihat B. Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004

Tim Penyusun, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Rencana dan Program Pelaksanaan,* Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2000

Umaedi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah (*MMBS/M), (Jakarta: Pusat kajian Manajemen Mutu Pendidikan. 2004

Umiarso dan Gojali, Imam.*Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan,* Jakarta: IRCiSoD, 2010

UNESCO *Final Report [of the]Second International Forum on Quality Improvement in Education: Policy, Research and Innovative Practices in Improving Quality of Education*, Beijing, China, 12-15 June 2001. Bangkok: UNESCO. 2001

Vance Vaugh, Peggy, dan Ross Sherman, *Journal Effective shool Research*, NCMSJ. 2008

Venkatraman, Sitalakshmi.*A Framwork for Implemanting TQM in Higher Education Programs,* Quality Assurance in Education. Emerald Group Publishing Limited .Vol. 15 No. 1, 2007.

Winn, Robert C and S Green, Robert.*Applying Total Quality Management to the Educational Process,* Int.J.Engng Ed. Vol 14. No.1,Tempus Publication. 1998.

Yin, R. K.*Case Study Research Desing and Methods.* Diterjemahkan oleh Mudzakir. Jakarta: Erlangga 1996.

Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan,* Yogyakarta: Bigraf Publishing, 2000

Zainuddin. M dan Muhammad In'am Esha (Eds), *Horizon Baru Pengembangan Pendidikan Islam Upaya Merespon Dinamika Masyarakat Global*, Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta bekerjasama dengan UIN Press, 2004

Biodata Penulis

DR. MU'ALIMIN. M.Pd.I

Lahir di Lamongan, 4 Pebruari 1975. Anak ketujuh dari tujuh bersaudara. Pendidikan formalnya dimulai dari SDN, SMP dan SMA di Lamongan. Menyelesaikan Program Sarjana pada tahun 1998 IAIN Malang, Fakultas Tarbiyah, Jurusan Pendidikan Agama Islam. Program Magister Pendidikan Islam di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo (Umsida) pada tahun 2007, dan Program Doktor

pada tahun 2013 di UIN Malik Ibrahim Malang pada Program Manajemen Pendidikan Islam.

Penulis merupakan Dosen pada Fakultas Agama Islam (FAI) di Umsida pada Prodi PGMI. Penulis juga sebagai dosen pada STIKES D-IV di Sidoarjo. Pernah mengajar di FKIP pada Universitas yang sama pada prodi PGSD dan Aktif sebagai dosen di Pascasarjana di Umsida.

Saat ini penulis menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan sejak 2005. Selain itu penulis juga aktif pada FOSMAPI (*Forum Studi Peduli Manajemen Pendidikan Islam*) di Jawa Timur bersama dengan alumni Doktor UIN Maliki Malang. Pernah aktif pada FORSISKA (*Forum Studi Islam dan Kemasyarakatan*) di HMJ PAI di STAIN Malang

Selain itu penulis juga aktif sebagai trainer *workshop* dan pelatihan antara lain, *Pelatihan tentang Pendidikan Agama Islam berbasis Pembiasaan SMP di Kemenag Kanwil Jawa Timur, Pelatihan peran guru PAI dalam pembinaan Kerohanian Islam pada OSIS SMP/SMPLB* yang diselengarakan oleh Kementerian Agama Islam Wilayah Jawa Timur pada tahun 2014. Selain itu juga pernah memberikan motivasi keagamaan di RRI dan TVRI Jawa Timur Tahun 2014. Sekarang mendirikan yayasan yang bernama **Mualimin Foundation**, *Motivation and Research of Education* di Jawa Timur.

Buku ilmiah yang telah dihasilkan adalah: *Penelitian Tindakan Kelas: Teori dan Praktik* (Ganding Pustaka, Yogyakarta: 2014) dan *Menjadi Sekolah Unggul* (Ganding Pustaka, Yogyakarta: 2014), dan beberapa karya lain.

LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF

Nahdlatul 'Ulama

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Haji Achmad Siddiq

JEMBER – INDONESIA

Menjadi SEKOLAH UNGGUL

Di era globalisasi pendidikan menjadi sangat penting bagi bangsa. Sebuah bangsa bisa bersaing pada tingkat global karena pendidikan di negara tersebut sangat baik. Mutu bagi dunia pendidikan menjadi keharusan setiap pengelola, pimpinan lembaga pendidikan, jika masih ingin diminati oleh masyarakat. Kualitas pendidikan yang baik dalam sebuah lembaga pendidikan bisa diukur dari prestasi, baik akademik maupun non akademik siswanya. Mutu pendidikan tidak semata-mata mengandalkan sarana dan prasarana yang baik dan eksklusif, namun juga dipengaruhi oleh jaringan (*networking*) lembaga pendidikannya dengan pemerintah, lembaga sosial, maupun internasional. Jaringan inilah yang akan membentuk *image* di mata masyarakat bahwa sekolah tersebut unggul. Tak hanya itu, dengan jaringan tersebut lembaga pendidikan bisa melakukan pengembangan SDM, materi, maupun pembelajaran.

Buku ini merupakan hasil dari penelitian disertasi (S3) yang dilakukan di dua sekolah Islam yang memiliki prestasi pada tingkat nasional maupun internasional, serta memiliki jaringan dengan lembaga pendidikan yang unggul baik pada tingkat nasional maupun internasional.

Oleh karena itu buku ini dirasa menjadi bacaan wajib untuk meningkatkan lembaga pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu menjadi sekolah berprestasi, unggul, baik pada level nasional maupun internasional.

Gandung pustaka